

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**TULOREKISTERIUUDISTUS TYÖELÄKEYHTIÖN  
ASIAKKUUKSISSA JA KILPAILUSSA**

Vakuutus ja riskienhallinta

Pro gradu -tutkielma

Tekijä: Karoliina Keskinen

Joulukuu 2018

Ohjaaja: Lasse Koskinen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu: vakuutus ja riskienhallinta
Tekijä:	KESKINEN, KAROLIINA
Tutkielman nimi:	Tulorekisteriuudistus työeläkeyhtiön asiakkuuksissa ja kilpailussa
Pro gradu -tutkielma:	96 sivua + 6 liitesivua
Aika:	Joulukuu 2018
Avainsanat:	Tulorekisteri, työeläkevakuutusyhtiö, kilpailu, asiakkuudet

---

Suomessa lakisääteisen työeläketurvan toimeenpanosta huolehtivat pääasiassa yksityisesti toimivat työeläkevakuutusyhtiöt, joiden tehtäviä ja kilpailumahdollisuuksia säännellään tarkasti laissa. Vaikka toimijoiden määrä alalla on vähentynyt viime vuosina fuusioiden myötä, on kilpailu toimijoiden välillä kiristynyt ja yhtiöiden tulee entistä enemmän pohtia, miten ne voivat auttaa asiakkaitaan arvonluonnissa. Vuoden 2019 alusta voimaan astuva kansallinen tulorekisteri muuttaa TyEL-vakuutusasiakkaiden ilmoitusmenettelyä ja ilmoitukset siirtyvät työeläkeyhtiöstä tulorekisteriin. Kanssakäyminen vähenee, jolloin asiakassuhde ohenee ja kilpailukenttä muuttuu.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten tulorekisteriuudistus tulee vaikuttamaan työeläkeyhtiöiden keskinäiseen kilpailuun ja asiakkuuksiin. Tulorekisteriuudistusta analysoidaan erityisesti työeläkeyhtiön näkökulmasta SWOT-analyysin kautta, jolla kartoitetaan uudistuksen vaikutuksia yhtiön strategisen päätöksenteon tueksi. Tutkimus on pääosin laadullinen tutkimus, jossa hyödynnetään useita metodeja ja aineistoja. Tutkimusaineisto on koostettu pääasiassa viidestä asiantuntijahaastattelusta, joiden lisäksi tutkimuksessa käytetään finanssivalvonnan tilastoaineistoja sekä työeläkeyhtiöiden omia vuosiraportteja.

Tulorekisteriuudistus on suurimpia eläkevakuutusala koskettavia uudistuksia, ja sillä on merkittävät vaikutukset yhtiöiden sisäisiin ja ulkoisiin prosesseihin. Tulorekisteriuudistus pakottaa työeläkeyhtiöt kyseenalaistamaan oman merkityksensä asiakkaiden arjessa ja kehittämään arvoa luovia palveluita lain asettamissa puitteissa joko yksin tai yhdessä kumppaniensa kanssa. Uudistus vaatii suuria ponnisteluja onnistuakseen, mutta tutkimustulosten perusteella uudistuksen pitkän aikavälin hyödyt ovat merkittävästi haittoja suuremmat. Perustehtävät tulevat säilymään työeläkeyhtiöillä ennallaan tulorekisteriuudistuksesta huolimatta, mutta toimenkuvan tulee laajentua eläkkeiden toimeenpanijasta ja maksujen kerääjästä yrityksen menestyksen mahdollistajaksi.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Aihealueen esittely .....	1
1.2	Rajaukset ja tutkimusongelmat.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	6
1.4	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	7
1.5	Teoreettinen viitekehys ja tieteelliset lähtökohdat .....	10
1.6	Aiemmat tutkimukset .....	13
1.7	Tutkielman rakenne .....	14
<b>2</b>	<b>ELÄKEVAKUUTTAMINEN SUOMESSA.....</b>	<b>15</b>
2.1	Eläkejärjestelmän luokittelu .....	15
2.2	Eläkevakuuttajat ja niiden tehtävät Suomessa.....	18
2.3	TyEL-vakuuttaminen.....	23
2.3.1	Vakuutusmaksun osat.....	24
2.3.2	TyEL-ansioilmoitusprosessi ennen tulorekisteriä .....	26
2.4	Tulorekisteri.....	28
2.4.1	Taloudelliset vaikutukset.....	31
2.4.2	Tulotietojen ilmoittaminen tulorekisteriin .....	32
2.4.3	Sanktiot.....	34
<b>3</b>	<b>ASIAKASSUHDE KILPAILUN KESKIÖSSÄ .....</b>	<b>35</b>
3.1	Asiakasarvo ja asiakkuus.....	35
3.2	Asiakasarvoon vaikuttaminen.....	39
3.3	Kilpailu eläkealalla .....	41
3.3.1	Työeläkealan kilpailun erityispiirteet.....	44
3.3.2	Työeläkeyhtiöiden kilpailukeinot.....	47
<b>4</b>	<b>TULOREKISTERIUUDISTUS TYÖELÄKEYHTIÖISSÄ.....</b>	<b>50</b>
4.1	Aineiston keräys ja analysointi.....	50
4.2	Tulorekisterin SWOT-analyysi.....	53
4.2.1	Vahvuudet .....	55
4.2.2	Heikkoudet .....	57
4.2.3	Mahdollisuudet.....	60
4.2.4	Uhat .....	62
4.3	Tulorekisterin muut vaikutukset.....	65

<b>5</b>	<b>ASIAKKUUKSIEN JA KILPAILUN MUUTOS .....</b>	<b>67</b>
5.1	Työeläkeyhtiöiden kilpailu .....	68
5.2	Kvantitatiivinen analyysi kilpailukeinojen muutoksista.....	71
5.3	Tulorekisterin vaikutus työeläkeyhtiöiden liiketoimintaan .....	76
5.3.1	Kilpailukeinot tulevaisuudessa.....	77
5.3.2	Asiakassuhteen muuttuminen.....	82
5.4	Työeläkeyhtiöiden rooli tulevaisuudessa.....	83
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET .....</b>	<b>86</b>
6.1	Keskeiset tulokset ja johtopäätökset.....	86
6.2	Tutkimuksen arviointi.....	90
6.3	Jatkotutkimuskohteet .....	94
 <b>LÄHDELUETTELO: .....</b>		<b>97</b>
<b>Liite 1: Haastattelurungot .....</b>		<b>106</b>
<b>Liite 2: Finanssivalvonnan tilastoista koostettu aineisto .....</b>		<b>111</b>

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	11
Kuvio 2 Työeläkeyhtiöiden markkinaosuudet .....	19
Kuvio 3 Työeläkeyhtiön perustoiminnot.....	20
Kuvio 4 Vuosi-ilmoittajan TyEL-ilmoittaminen.....	26
Kuvio 5 Kuukausi-ilmoittajan TyEL-ilmoittaminen.....	27
Kuvio 6 Tietovirrat maksajilta eri tahoille tulorekisteriympäristössä.....	30
Kuvio 7 Finanssipalvelun arvo asiakkaalle asiakassuhteessa .....	37
Kuvio 8 Porterin viisi kilpailuvoimaa .....	43
Kuvio 9 Sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle, % .....	72
Kuvio 10 Vakavaraisuuspääomaprocentti vastuuvasta .....	73
Kuvio 11 Siirto asiakashyvityksiin (%) TyEL-palkkasummasta .....	74
Taulukko 1 Keskimääräisen TyEL-maksun osat .....	24
Taulukko 2 Eläkevakuutusyhtiöiden siirtoliikenne 2017 .....	45
Taulukko 3 SWOT-analyysi tulorekisteriuudistuksesta työeläkeyhtiöissä.....	54
Taulukko 4 Työeläkeyhtiöiden kumppanuudet.....	79

## **LYHENTEET**

ETK Eläketurvakeskus

STM Sosiaali- ja terveysministeriö

TELA Työeläkevakuuttajat ry

TyEL Työntekijän eläkelaki

YEL Yrittäjän eläkelaki

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihealueen esittely

Työeläkeyhtiöt ovat yksi Suomen sosiaaliturvaa toteuttava taho, joiden tehtävänä on harjoittaa lakisääteisen eläketurvan toimeenpanoa ja huolehtia yhtiöille tätä varten kertyvistä varoista edut turvaavalla tavalla (Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 354/1997, 2 §). Käytännössä tämä tapahtuu tarjoamalla TyEL-vakuutuksia tietyt kriteerit täyttävälle työnantajille, keräämällä ilmoitettuihin ansioihin perustuvia vakuutusmaksuja, hallinnoimalla niitä ja lopulta maksaen etuusperusteisia eläkkeitä työansioihin perustuen. Lisäksi työeläkevakuutusyhtiöt huolehtivat yrittäjien lakisääteisestä YEL-vakuuttamisesta. Suomessa eläkevakuutusyhtiöinä toimivat vuonna 2018 Varma, Ilmarinen, Elo, Veritas ja Pensions-Alandia. Näistä yhtiöistä Varma, Ilmarinen ja Elo hallitsevat yli 90 % markkinaosuutta vakuutusmaksutulolla mitattuna. (Finanssivalvonta a)

Työeläkeyhtiöiden merkitys on valtava, sillä jo pelkästään vuonna 2017 Suomessa maksettiin yli 15 miljardia euroa eläkkeitä (Finanssivalvonta b) ja lakisääteisen eläkevakuuttamisen vakuutusmaksutulo oli 14 miljardia euroa (Finanssiala 2018, 6). Vakuutuslaitokset ovat myös merkittäviä sijoittajia ja ne vaikuttavat yhteiskunnan hyvinvointiin esimerkiksi työuria pidentävien työkykypalveluiden kautta. Ala on suhteellisen vakaa ja suuria muutoksia alan toimintaympäristössä tapahtuu harvoin, mutta vuoden 2019 alusta voimaan astuva tulorekisteriuudistus muuttaa alan toimintaa merkittävästi. Varman vakuutuspalvelujohtaja Riikka Nivuksen mukaan tulorekisterin käyttöönotto on suurin muutos eläkevakuutusosalalla sitten vuoden 1962, jolloin työntekijän eläkelaki TEL tuli voimaan (Varma 2018d).

Kansallisen tulorekisterin perustaminen liittyy vuonna 2013 julkaistuun hallituksen kehittämiss-hankeeseen, jonka tavoitteena on parantaa kansallista kokonaisinfrastruktuuria. Tulorekisterin yhtenä keskeisimpänä tavoitteena on vähentää työnantajien hallinnollista taakkaa yksinkertaistamalla erilaisten ansioiden ilmoittamisenmenettelyjä ja velvoitteita. Tällä hetkellä työnantaja joutuu ilmoittamaan samoja tietoja monelle eri taholle, erilaisin vaatimuksin ja usein vanha-aikaisilla menetelmillä. Tulorekisterin myötä työnantaja ilmoittaa tiedot keskitetysti yhteen paikkaan yhdellä ilmoituksella, josta tietoa tarvitsevat tahot saavat tiedot haettua. (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi, HE 134/2017, 6–7, 36) Kyseessä on Suomen mittakaavalla todella laaja uudistus, ja heti vuoden

2019 alusta tulorekisterin piiriin kuuluu noin 2,8 miljoonaa palkansaajaa ja ilmoitettavia palkanmaksutapahtumia on vuosittain noin 75 miljoonaa euroa. Työnantajan velvollisuudet muuttuvat ja jatkossa se ei voi enää jatkossa valita ilmoitusmenettelyään tai maksusykliään. (HE 134/2017, 8)

Tulorekisteri tulee vaikuttamaan merkittävästi eläkelaitosten toimintaan, asiakkaiden kohtaamiseen ja sen myötä kilpailuun. Työeläkealaan ja yhtiöiden väliseen kilpailuun liittyy useita poikkeavia piirteitä suhteessa niin sanottuun täydelliseen kilpailuun. Vaikka kilpailumahdollisuudet ovat hyvin rajoitettuja, pätee eläkeyhtiöiden kilpailussa monia perinteisiä seikkoja. Yritykset ovat olemassa tuottaakseen hyötyä asiakkailleen ja jotta yritys pärjää kilpailussa, on sen kyettävä tunnistamaan tuotteensa, asiakkaansa ja se, miksi asiakas asioi juuri heidän kanssaan (Lindroos & Lohivesi 2010, 17). Asiakkaiden ja oman toimialan tuntemisen lisäksi yritysten on tunnettava liiketoimintaympäristönsä, johon kuuluvat esimerkiksi nykyiset ja potentiaaliset kilpailijat, korvaavat tuotteet ja muiden sidosryhmien toiminta (Porter 1998, 5).

Finanssialalla asiakkaan ja yhtiön välille muodostuu muita aloja helpommin palvelusuhde, mihin liittyy henkilökohtainen vuorovaikutus asiantuntijan ja asiakkaan välillä. Verkkopalvelujen ja itsepalvelun yleistymisen myötä suhde perustuu kuitenkin ennemmin käytössä olevaan teknologiaan ja sen toiminnallisuuteen, kuin tunteita herättävään vuorovaikutukseen ja asiakassuhteeseen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 67) Toimintaympäristön muuttuessa myös menestymisen edellytykset muuttuvat, mutta yhtiön toiminta-ajatus ja liiketoiminnan ydin pysyvät silti usein samana. Kuitenkin keinot perustehtävien toteuttamiseksi muuttuvat, kun yritys sopeuttaa oman toimintansa ympäristön muutoksiin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 12) Koska tulorekisteri muuttaa olennaisesti asiakasprosessia, muuttuu myös työeläkeyhtiön ja sen TyEL-vakuutusasiakkaiden suhde, jonka vuoksi on tärkeää pohtia ennakkoon tätä suhteen muuttumista, vaikutusta kilpailuun ja työeläkeyhtiöiden rooliin tulevaisuudessa.

Vakuutuslalla on vielä 1950-luvulla ollut nähtävissä sosiaalitalouden ja liiketalouden välistä jännitettä, eikä vakuutustoiminnassa voiton tavoittelua pidetty moraalisesti hyväksyttävänä. Ajat ovat kuitenkin muuttuneet ja nykyisin vakuutustoiminnassa hyödynnetään paljon tavallisia liiketoiminnan periaatteita, jolloin keskitytään toiminnan tulokseen ja tehokkuuteen. (Liukko 2013, 123–124) Kuitenkin viime aikoina mediassa esiin nousseet uutiset eläkeyhtiöiden suurista asiakashankintaan käytetyistä työeläkevaroista herättävät kysymyksiä kilpailun oikeellisuudesta. Eläkevakuutusyhtiöiden asiakkaille ei enää riitä eläkkeiden maksaminen oikein ja



ajallaan, vaan eläkeyhtiöiden rooli tulee myös tulevaisuudessa muuttumaan enemmän liiketoimintalähtöiseksi. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, mikä tulorekisteriuudistus on ja miten tulorekisterin käyttöönotto vaikuttaa eläkeyhtiöiden liiketoimintaan.

## **1.2 Rajaukset ja tutkimusongelmat**

Pro gradu -tutkielmat ovat kauppatieteellisellä alalla lähes poikkeuksetta julkisia. Tutkimuksen julkisen luonteen vuoksi työeläkeyhtiöiden yksityiskohtainen kilpailukeinojen esittely on rajattu pois, mutta aihetta käsitellään yleisellä tasolla teoriassa sekä tutkimuksen empirialuvuissa. Myös eläkeyhtiön toimintamallien ja prosessien tarkka kuvaus ollaan jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, sillä toimivat prosessit voivat olla yhtiöllä vaikeasti kopioitava ja ainutlaatuinen kilpailuetu, eikä niiden esittely julkisessa tutkimuksessa ole näin ollen mahdollista.

Alueellisesti tutkielmassa keskitytään Suomen eläkejärjestelmään tulorekisterin ja eläkelakien kansallisuuden vuoksi. Tutkimus rajataan koskemaan vain työntekijöiden eläkelaki TyEL:in mukaan toimivia eläkeyhtiöitä ja vain TyEL-vakuuttamista. Esimerkiksi yrittäjän eläkelain 114 §:n mukaan yrittäjän eläkevakuutusmaksut lasketaan sosiaali- ja terveysministeriön vahvistamalla prosentilla yrittäjän itsensä määrittämästä työtulosta. Työtulo ei ole yrittäjän nostamaa palkkaa, vaan arvio työpanoksesta, eikä yrittäjien työtuloa ilmoiteta tulorekisteriin uudistuksen myötä. (Yrittäjän eläkelaki 22.12.2006/1272, 114 §) Muutenkin eläkelait eroavat toisistaan, joten juridisen kentän muutosten vuoksi tutkimuksen kannalta yhteen eläkelakiin keskittyminen on relevanttia. Tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle jätetään myös eläkekassat ja eläkesäätiöt niiden erilaisen lainsäädännön ja suhteellisen pienen merkityksen vuoksi. Esimerkiksi eläkesäätiöissä vakuutetut henkilöt ovat vain noin 0,7 prosenttia kaikista työeläkevakuutetuista (ETK 2018f).

Suomen eläkejärjestelmää voidaan jaotella monella eri tavalla ja yhtenä tapana on tehdä jako pakollisen ja vapaaehtoisen eläkejärjestelmän välillä. Eläkejärjestelmä voidaan myös jakaa kolmeen pilariin, joista ensimmäinen pilari koostuu lakisääteisestä ja pakollisesta eläketurvasta, johon kuuluvat lähes kaikki väestöstä. Toisen pilarin eläkejärjestelmä perustuu työmarkkinoilla sovittuihin eläkejärjestelyihin, jotka voivat olla esimerkiksi alakohtaisia. Kolmannessa pilarissa on henkilön itselleen järjestämä eläketurva, kuten esimerkiksi erilaiset sijoitukset sekä rahasto- ja säästöeläkkeet. Suomen järjestelmä yhdistelee eri pilareita ja sitä kutsutaan hybridiksi. (Risänen ym. 2017, 11–12) Tässä tutkimuksessa keskitytään pakolliseen eläkevakuuttamiseen, jota

hoidetaan työeläkeyhtiöissä ja joka on järjestetty lakisääteisesti. Työnantajan tai henkilön itsensä järjestämä vapaaehtoinen turva jätetään tarkastelusta pois, sillä tulorekisteriuudistus ei vaikuta vapaaehtoiisiin vakuutuksiin samalla tavalla kuin lakisääteisiin.

Eläkeyhtiön tehtävänä on työeläkeyhtiöiden toimintaa säätelevän lain mukaan hoitaa lakisääteisen eläketurvan toimeenpanoa ja hallinnoida kerättyjä varoja vakuutetut edut turvaavalla tavalla, eikä yhtiö saa harjoittaa muuta kuin siihen liittyvää toimintaa ja jälleenvakuutusta (354/1997, 2 §, 3 §). Rajoituksesta huolimatta työeläkeyhtiöllä on runsaasti erilaista toimintaa liittyen vakuutusten sekä eläkkeiden toimeenpanoon ja hallintaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään pääasiassa tarkastelemaan TyEL-vakuuttamista ja siihen suoraan liittyviä toimintoja, mutta kilpailun tutkimisen kannalta sivutaan myös muun muassa sijoitus- ja työkykytoimintaa. Tutkielman ulkopuolelle on jätetty myös asiakkaalle näkymättömät työeläkeyhtiön sisäiset prosessit, kuten esimerkiksi koulutus ja materiaalit, joihin tulorekisteriuudistus osaltaan myös vaikuttaa.

Tutkimuksessa on huomioitu työeläkeyhtiön näkökulman lisäksi asiakasnäkökulma, sillä asiakas vaikuttaa suoraan yhtiön liiketoimintaan ja kilpailuun päätöksentekonsa kautta. Tulorekisteriuudistuksessa on olennaista tuntea vaikutukset asiakkaan arkeen, jotta voidaan pohtia näiden vaikutusten roolia eläkeyhtiön toiminnassa ja tunnistaa, miten yhtiöt voivat auttaa asiakastaan uudistuksessa. Lisäksi asiakkaan näkökulma tulee esiin kilpailua tutkittaessa asiakkaan päätöksenteon ja arvomuodostuksen kautta. Tutkimuksella pyritään emic-perspektiiviin, millä tarkoitetaan tutkittavien näkökulmaa tutkimusaiheeseen tutkijan näkökulman sijaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31)

Tutkimuksen rajaukset huomioiden tutkielman tutkimusongelmat ovat:

1. Mitkä ovat eläkeyhtiön näkökulmasta keskeisimpiä muutoksia, joita tulorekisteriuudistukseen liittyy?
2. Miten tulorekisteri muuttaa työeläkeyhtiöiden
  - a. asiakkuuksia?
  - b. kilpailua?
3. Miten tulorekisteriuudistus muuttaa työeläkeyhtiöiden roolia?

Tutkimuskysymysten määrä pidetään pienenä, jotta tutkimuksessa pystytään paremmin syvennymään tutkittavaan ilmiöön ja saamaan laajoja vastauksia esitettyihin ongelmiin, joista ei ole aiempaa tutkimustietoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 38). Tutkimuskysymysten

avulla pyritään kartoittamaan ja kuvailemaan uudistuksen vaikutuksia työeläkeyhtiöiden toimintaan. Ensimmäisen tutkimusongelman tarkoituksena on kuvailla tulorekisteriuudistuksen vaikutuksia työeläkeyhtiön omaan toimintaan ja tunnistaa keskeisimmät muutokset. Tutkimusongelman avulla halutaan myös eritellä, mihin uudistukset eläkeyhtiössä liittyvät ja ovatko vaikutukset myönteisiä vai kielteisiä yhtiön ja toisaalta sen asiakkaiden kannalta.

Toisessa tutkimusongelmassa tavoitteena on kartoittaa uudistuksen vaikutuksia työeläkeyhtiön asiakkuuksiin sekä kilpailuun. Tämä on olennainen kysymys, koska työeläkeyhtiöiden kilpailu on rajoitettua ja asiakassuhteet poikkeuksellisia normaaliin liiketoimintaan. Kolmannen tutkimusongelman tarkoituksena on kuvailla ja ennustaa työeläkeyhtiöiden liiketoiminnan muuttumista tulorekisterin jälkeen erityisesti asiakkuuksien ja kilpailun näkökulmasta. Kaksi ensimmäistä kysymystä tukevat kolmanteen ongelmaan vastaamista. Esitettyjen tutkimuskysymysten muodot ovat tyypillisiä kvalitatiiviselle tutkimukselle, sillä niissä kuvaillaan asioita, kuten millainen jokin ilmiö on tai miten se vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen (Brannen 1992, 5).

Eri tutkimuskysymykset saavat tutkimuksessa erilaisen painoarvon. Tässä tutkimuksessa ensimmäinen kysymys toimii päätutkimuskysymyksenä ja sitä käsitellään kokonaisen luvun verran empiriassa. Toisessa kysymyksessä hyödynnetään paljon ensimmäisestä saatua tietoa tulorekisteriuudistuksesta, mutta näkökulma käsittelyyn on hieman erilainen. Siinä tulorekisteriuudistusta lähestytään strategisemmasta näkökulmasta vakuutusliiketoiminnan kautta. Tutkimuskysymyksistä viimeinen saa pienimmän painoarvon ja sen roolina on herättää lukijan ajatukset kohti tulorekisteriuudistuksen voimaantumisen jälkeistä aikaa, kun uusi järjestelmä ja toimintatavat ovat vakiintuneet eläkeyhtiöiden ja asiakasyritysten arkeen. Koska kyseessä on skenaarioanalyysi tulevaisuudesta, ei tulosten oikeellisuutta ole mahdollista tietää ennalta, minkä vuoksi painoarvo on kolmannessa kysymyksessä pienin.

Tällä tutkimuksella on neljä eri tarkoitusta, jotka ohjaavat tutkimusprosessissa tehtäviä valintoja. Ensimmäisenä tarkoituksena on kartoittaa ja kuvailla tulorekisteriuudistusta työeläkeyhtiöiden ja sen asiakkaiden näkökulmasta sekä saada kattava kuva uudistuksen sisällöstä ja merkityksestä eläkealalle. Toisena tavoitteena on kartoittaa asiakkuuksien muutosta tulorekisteriuudistuksen jälkeen ja toimia tukena työeläkeyhtiöiden uusien palveluiden ja prosessien suunnittelussa. Kolmantena seikkana tutkimuksella pyritään saamaan kuva eläkealan toimijoiden kilpailukentän muutoksista tulorekisterin myötä. Tutkimuksen neljäntenä tavoitteena voidaan nähdä olevan myös ennustava tarkoitus, sillä tutkimuksella pyritään kartoittamaan eläkealan tulevaisuuden roolia asiakkaisiin nähden. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137-139)

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Työeläkeyhtiössä *TyEL-vakuutusasiakas* on yritys, yhteisö tai kotitaloustyönantaja, jolla on palveluksessaan työntekijöitä ja on näin lain velvoittama ottamaan TyEL-vakuutuksen. *TyEL-vakuutus* on lakisääteinen vakuutus, jonka työntekijän eläkelain 1 §:n mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään ja kustantamaan työntekijälleen Suomessa tehdystä työstä, ellei laissa toisin mainita. Työnantaja voi järjestää eläketurvan haluamassaan *työeläkelaitoksessa*, mihin luetaan työeläkevakuutusyhtiöt, eläkekassat tai eläkesäätiöt. (Työntekijän eläkelaki 19.5.2006/395, 1 §) Työeläkevakuutusyhtiöistä voidaan puhua muun muassa eläkeyhtiöinä, eläkevakuutusyhtiöinä tai työeläkeyhtiönä, joista tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa termiä eläkevakuutusyhtiö.

*Työeläkemaksu* on lakisääteinen vakuutusmaksu, jonka työnantaja on velvollinen hoitamaan valitsemassaan eläkelaitoksessa. Työnantajalla on oikeus periä työntekijän osuus eläkemaksusta suoraan palkasta. (Tela 2018b) Palkasta perittävä TyEL-maksu on 25,3 prosenttia palkasta, josta työntekijän osuus on alle 53-vuotiailla sekä yli 62-vuotiailla 6,35 prosenttia ja 53–62-vuotiailla 7,85 prosenttia. Sosiaali- ja terveysministeriö vahvistaa maksuprosentit vuosittain. Lopulliseen maksuprosenttiin vaikuttavat työnantajan koosta riippuvat mahdolliset hoitokustannus- ja maksutappioalennukset sekä asiakashyvitykset, joita esitellään tarkemmin myöhemmin tässä tutkimuksessa. (ETK 2018b) *Asiakashyvitys* on TyEL-maksun alennus, jonka eläkelaitos voi antaa asiakkaalleen tietyin perustein. Asiakashyvitys määräytyy yhtiön vakava-raisuuden ja hoitokustannusylijäämän perusteella. Tehokkuudella saadaan pienennettyä *hoitokustannustulosta*, joka on liikekulujen suhde vakuutusmaksussa kerättyyn hoitokustannusosaan nähden. (Varma 2016)

*Asiakkuudella* tarkoitetaan tässä tutkimuksessa TyEL-vakuuttamisvelvollista työnantajaa, joka on eläkevakuutusyhtiölle joko potentiaalinen tai varsinainen asiakas. Eläkeyhtiö pyrkii omalla toiminnallaan luomaan luotettavan kuvan itsestään potentiaalisille asiakkaille ja tuomaan nämä uudet asiakkuudet itselleen sekä solmimaan vakuutussopimuksen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen. Parhaimmillaan asiakkuus tuottaa arvoa asiakassuhteen molemmille osapuolille. Jos asiakas ei enää koe saavansa arvoa asiakkuudestaan yhtiön kanssa, voi hän vaihtaa vakuutuksensa muualle. (Ylikoski & Järvinen 2011, 66–68)

*Kilpailulla* tarkoitetaan yritysten välistä tervettä taloudellista toimintaa, jolla asiakkaille ja kulluttajille saadaan hyötyä (Kilpailulaki 12.8.2011/948). Kilpailu on Porterin mukaan keskiössä

siinä, menestyykö vai epäonnistuuko yritys. Se määrittää yrityksen kaikkea toimintaa ja kilpailukykyisellä yrityksen strategialla pyritään saamaan kannattava ja vakaa asema markkinoilla. (Porter 1998, 1) Vakuutuksenottaja voi vaihtaa eläkevakuutuksensa toiseen yhtiöön neljä kertaa vuodessa *siirtovakuutuksella* kuitenkin niin, että hakemuksen tulee olla uudessa yhtiössä kolme kuukautta ennen siirtoajankohtaa ja vakuutuksen tulee olla ollut voimassa edellisessä yhtiössä vähintään vuoden ajan. (Varma 2016)

*KATRE* on lyhenne kansallisen tulorekisterin perustamishankkeesta, joka on yksi hallituksen kärkihankkeista, ja joka on valtiovarainministeriön ja Verohallinnon yhteishanke. Valtiovarainministeriön vastuulla on huolehtia hankkeen yleisestä ohjauksesta, kun taas Verohallinto vastaa tulorekisterin käytännön toteutuksesta. Järjestelmästä vastaava toimittaja on Digia Finland Oy ja lisäksi hankkeessa on mukana useita eri tahoja, kuten kaikki eläkelaitokset, ETK ja Verohallinto. (Vero 2018b)

## **1.4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto**

Tutkimusprosessi alkaa teoriakatsauksella, jossa tutkija perehtyy aiheen taustateoriaan, jolloin se näkyy koko tutkimuksen läpi. Vasta teoriaan tutustumisen jälkeen voidaan muodostaa käsiteltävät ongelmat, joiden pohjalta tutkimusta lähdetään edistämään. Kattava teoriakatsaus on perusteltu myös tutkimusaiheen uutuuden vuoksi, sillä puutteellinen teoriatyö voi Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 42–43) mukaan aiheuttaa olennaisten asioiden puuttumista, eikä tutkimus näin ollen vastaa esitettyihin tutkimusongelmiin. Teorialla voi olla tutkimuksessa kaksi tarkoitusta. Teoria voi toimia päämääränä, jolloin empiirisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää teoriaan edelleen. Toisena tarkoituksena teorialla on toimia keinona saavuttaa tutkimuksen tavoitteet. (Eskola & Suoranta 1998, 82) Tässä tutkimuksessa teorian rooli on toimia erityisesti keinona ymmärtää aiheen taustoja ja auttaa saamaan vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin.

Tutkimuksen kannalta olennaisen teorian keräämisen jälkeen tarkastellaan tutkielman empiiristä osaa. Aineisto voidaan kerätä itse esimerkiksi haastatteluiden avulla tai tutkija voi käyttää jonkun muun keräämää aineistoa, kuten valmiita tilastoja. Valmista aineistoa kutsutaan sekundaariaineistoksi ja tutkijan itse keräämää aineistoa primaariaineistoksi. (Hirsjärvi, Remes & Sa-

javaara 2009, 186) Pääaineisto on kerätty asiantuntijahaastatteluilla henkilöiltä, jotka ovat jollakin tapaa mukana tulorekisteriuudistuksen toteuttamisessa tai heillä on erityistä asiantunteumusta työeläkeyhtiöiden liiketoimintaan liittyen. Pieni haastattelijajoukko on ominaista laadulliselle tutkimukselle ja harkinnanvarainen aineiston hankinta on suurta satunnaisotantaa tärkeämpää (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Haastattelun etuna muihin metodeihin on tutkijan mahdollisuus sijoittaa puhe laajempaan kontekstiin, selventää vastauksia, tutkia vastausten takana olevia motiiveja ja viedä haastattelua ennalta suunnittelelmattomille reiteille. Haastatteluun metodina suhteessa kyselyyn liittyy myös haittoja, kuten ajanvienti, haastattelijan osaamisen puute ja mahdolliset virheet haastatteluaineistossa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35) Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston keräämisen ja analysoinnin aikana jätettiin optio lisähaastatteluille. Näin haluttiin varmistua, että tulkintojen syvyys on riittävä esitettyihin tutkimusongelmiin nähden. Ei ole olemassa yhtä oikeaa vastausta riittävän aineiston koosta ja edustavuudesta, mutta kun tutkimuksen tavoitteena ei ole saada laajasti yleistettäviä päätelmiä, riittää pienempi aineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 179–180). Eskola ja Suoranta (1998, 62–63) puhuvat aineiston satu-raatiosta tai kylläntymisestä, jolla tarkoitetaan aineiston riittävyttä silloin kun uudet haastateltavat eivät tuota merkittävästi uutta tietoa.

Erilaisista haastattelumuodoista käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastateltavalle esitetään avoimia kysymyksiä, joista voidaan haastattelun aikana poiketa. Metodi sopii tämän tutkimuksen tavoitteisiin erinomaisesti, koska aihetta ei olla tutkittu juuri lainkaan, jolloin riittävän kattavan kysymyspatteriston valmistelu etukäteen on mahdotonta. Tällöin myöskään kyselytutkimus ei edistä tutkimusongelmien tehokasta ratkaisua, sillä tutkija voi joutua tarkentamaan kysymyksiä tai haastateltavan vastauksia haastattelutilanteessa. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistavaa vastauksia muihinkin kysymyksiin kuin niihin, joita tutkija on asettanut etukäteen. Haastateltava usein tietääkin ennalta vain käsiteltävät teemat, mutta kysymykset ja niiden järjestys voivat muuttua tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208; ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2008, 47) Analysoinnissa luokitellaan ja tulkitaan kerättyä aineistoa sekä suhteutettu se aiemmin tutkimuksessa esiteltyyn teoriaan. Aineiston kerääminen ja analysointi kuvataan tarkemmin tutkielman empiirisessä osassa luvuissa 4.1 ja 5.1.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus täydentävät toisiaan, eikä niitä ole aina mahdollista erottaa selkeästi toisistaan. (Hirsjärvi, Remes

& Sajavaara 2009, 136–138) Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkijalle enemmän joustavuutta ja vuorovaikutuksellisuutta tutkimuksen edetessä, jolloin se sopii erityisesti uuden aiheen tutkimiseen (Brannen 1992, 4–5). Kvantitatiivisilla menetelmillä on hyödyllistä täydentää kvalitatiivista tutkimusta, jolloin voidaan puhua monimetoditutkimuksesta. Monimetoditutkimuksen perusajatuksena on, että kahden eri lähestymistavan yhdistämisellä voidaan saavuttaa parempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, kuin pelkästään toisella. (Creswell & Plano Clark 2007, 18)

Monipuolisella aineistolla ja metodeilla pyritään saamaan tarkka kuvaus tutkimusongelmasta ja sen vaikutuksista niin, että tutkimuksessa selviää myös uusia näkökulmia tutkimusaiheeseen. Useat eri aineistot mahdollistavat erilaisten asioiden tarkastelun ja triangulaation, joka puolestaan parantaa konstruktiovaliditeettiä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 158). Myös Hirsjärvi ja Hurme (2009, 38–39) esittävät eri menetelmien yhdistämisen tuovan luotettavampia tuloksia, kun yhden metodin tuloksia ei pidetä automaattisesti oikeina, vaan erilaiset metodit tuovat samansuuntaisia tuloksia.

Tässä tutkimuksessa käytetään hyödyksi aineistotriangulaatiota, joka on yksi neljästä tavasta trianguloida tutkimusta. (Eskola & Suoranta 1998, 69) Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään asiantuntijahaastatteluiden lisäksi hyväksi eläkeyhtiöiden vuosikertomuksia ja tilinpäätöksiä. Lisäksi tutkimuksessa tehdään kvantitatiivista analyysiä käyttäen hyväksi Finanssivallvonnan ylläpitämiä tilastoja eläkeyhtiöiden liiketoiminnasta. Kvantitatiivisella aineistolla sekä eläkeyhtiöiden toimintakertomuksista nousseilla asioilla pyritään ensisijaisesti varmentamaan ja tukemaan haastatteluissa nousseita tietoja, jolloin triangulaation periaate toteutuu (Hirsjärvi & Hurme 2008, 31). Tieteellisissä tutkimuksissa suositetaan triangulaatiota, koska yhdellä tutkimusmenetelmällä tai yhdenlaisella aineistolla on vaikea saada riittävää kuvaa tutkimuskohteesta (Eskola & Suoranta 1998, 69).

Aineiston analyttisemmän käsittelyn jälkeen on vuorossa varsinainen analyysi ja tutkimuslöydösten raportointi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 231–233). Tutkimus on luonteeltaan pääosin laadullinen eli kvalitatiivinen, jolloin aineisto on tekstimuodossa joko tutkijan toimesta tai ilman (Eskola & Suoranta 1998, 15). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastattelut ja eläkeyhtiöiden vuosikertomukset muodostavat laadullisen aineiston. Aineistolähtöisessä sisälönanalyysissä ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja teoreet-

tisten käsitteiden luominen. Sisällönanalyysi mahdollistaa olennaisten asioiden löytämisen aineistosta ja käsitteitä yhdistämällä saadaan vastaus esitettyihin tutkimusongelmiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018)

Tutkimuksen avulla saadaan esiin tieteellistä tietoa, joka voi Hirsjärven ym. mukaan esimerkiksi herättää kiinnostusta uusiin aihealueisiin, luoda uusia käsitteitä ja näkökulmia tai muuttaa perinteisiä ajattelutottumuksia. Tässä tutkimuksessa syntyvällä tiedolla pyritään erityisesti suuntaamaan huomio tulorekisteriuudistuksen olennaisiin seikkoihin, tuomaan ymmärrystä aiheesta ja herättämään eläkeyhtiöiden toimijat luopumaan perinteisistä ajattelutottumuksista toimialan kilpailua kohtaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 20) Koska aiheena on ensi vuonna alkava uudistus, tutkimus on osittain tulevaisuudentutkimusta, jonka tieteellisyydestä ja metodien ominaisuuksista on käyty keskustelua tutkijoiden kesken jo pitkään. Joidenkin näkemysten mukaan tulevaisuutta on mahdotonta tutkia, koska sitä ei ole tutkimushetkellä olemassa, mutta esimerkiksi Mannermaan näkemyksen mukaan tulevaisuudentutkimuksessa pyritään teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen avulla rakentamaan perusteltuja kehityskulkuja tulevaisuudesta. (Mannermaa 1993, 1–3)

## **1.5 Teoreettinen viitekehys ja tieteelliset lähtökohdat**

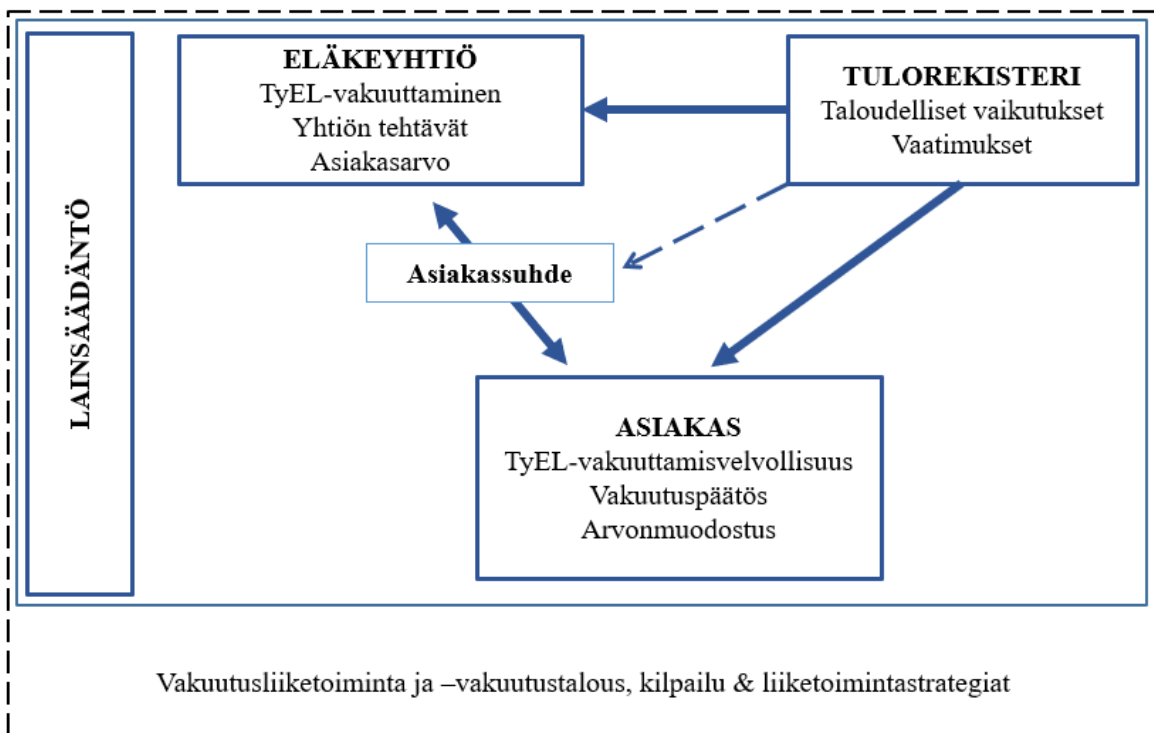
Tieteellisellä tutkimuksella on teoreettinen viitekehys, joka perustuu asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksessa käytettävään teoriaan. Teoreettisen viitekehyksen tehtävänä on havainnollistaa tutkimusaihetta ja kuvata siihen liittyviä erilaisia näkökulmia. Siitä käy myös ilmi millaisia keskeisiä käsitteitä ja aiempaa tutkimusta tutkimusaiheeseen liittyy. (Alasuutari 2011, 79-80) Taustateoriaa tarkastellaan kerättyä aineistoa vasten ja toisaalta tutkija käyttää apunaan analysoinnissa tulkintateoriaa, jonka läpi hän tarkastelee tutkittavaa ilmiötä ja voi ymmärtää ilmiön luonteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys näkyy koko tutkimuksen ajan ja tutkija palaa teoriaan aika ajoin tutkimuksen edetessä. (Eskola & Suoranta 1998, 81)

Teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimuksella on filosofinen viitekehys ja tieteenfilosofissa lähtökohdissa korostuvat erityisesti ontologia ja epistemologia. Ontologiassa käsitellään todellisuuden ja tutkittavan ilmiön luonnetta, kun taas epistemologia tarkastelee tietämisen alkupe-  
rää ja luonnetta sekä tiedon muodostamista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 129–130)



Eläkeyhtiöiden toiminta on osa Suomen lakisääteistä sosiaaliturvaa ja tulorekisteriuudistus perustuu hallituksen esitykseen ja tasavallan presidentin hyväksymään lakiin, johon eläkeyhtiöiden ja työnantajien on sopeutettava oma toimintansa. Eläkevakuutusyhtiöiden liiketoiminnan ontologiset lähtökohdat poikkeavat suhteessa perinteiseen kilpailuun ja asiakassuhteen rakentumiseen. Eläkealan erityispiirteitä käsitellään myöhemmin luvussa kolme.

Tutkimusaihe on epistemologisesti haastava, sillä tulorekisteriuudistuksen todellisia vaikutuksia on mahdoton tietää ennakkoon. Siksi onkin erityisen tärkeää pohtia, minkälaiset menetot ovat päteviä tutkimusongelmien ratkaisun kannalta ja pyrkiä niiden avulla saamaan paras mahdollinen tieto, joka tutkimushetkellä on saavutettavissa. Nämä lähtökohdat tukevat asiantuntijahaastatteluita keskeisimpänä tutkimusmetodina. Epistemologiaan kuuluu myös tutkijan ja tutkittavan ilmiön suhde, jossa myös tutkija on mukana luomassa tutkittavaa kohdetta. Todellisuuden voidaan nähdä olevan sosiaalisesti konstruoitu, jolloin todellisuuksia on yhtä monta kuin on henkilöitä. Näin ollen tällä tutkimuksella on mahdotonta esittää yksiselitteistä vastausta esitettyihin tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23–23) Tämän vuoksi asiantuntijahaastattelujen lisäksi tutkimusaihetta lähestytään sekundääriaineiston analysoinnin kautta.



Kuvio 1 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on kuvattuna tutkielman teoreettinen viitekehys, jossa on huomioitu tutkimukselle asetetut rajoitukset ja siinä on eriteltynä tausta- ja tulkintateoria. Taustateoria on kuviossa kiinteän viivan sisällä oleva kokonaisuus, kun taas tulkintateoria näkyy katkoviivan sisällä. Tässä tutkimuksessa viitekehys rakentuu asiakassuhteen ympärille, joka on tutkimuksen keskiössä. Vasemmalla kuvattu lainsäädäntö asettaa reunaehdot asiakkaan ja työeläkeyhtiön toiminnalle, mutta myös koko tulorekisteriuudistus perustuu hallituksen hankkeeseen ja uuteen tulorekisterilakiin, vaikkakin myös eläkeyhtiöt ovat olleet valmisteluissa mukana. Eläkeyhtiön ja asiakkaan välinen asiakassuhde on kuvattu kaksisuuntaisella nuolella osapuolten välillä. Molemmat luovuttavat vuorovaikutuksessa omia resurssejaan, jotka vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen ja lopulliseen suhteeseen. Asiakas luo itse arvon palvelulle tai tuotteelle, mutta esimerkiksi Grönroos (2007, 30) korostaa yhtiön roolia tässä arvon muodostumisessa, jolloin palvelun tulisi näkyä koko yhtiön strategiassa.

Tutkimuksessa halutaan selvittää, miten kuviossa oikealla kuvattu tulorekisteri vaikuttaa työeläkeyhtiöihin ja sen asiakkaisiin, mutta erityisesti miten uudistus muuttaa yhtiön ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, asiakassuhdetta ja sen myötä kilpailuasemaa. Tämä vaikutus on kuvattu sinisellä katkonuolella tulorekisteristä asiakassuhteeseen. Ulomman katkoviivan sisässä on esitetty tutkimuksen tulkintateoria, jonka läpi tutkimusaihetta tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan vakuutus- ja kilpailutoiminnan läpi. Tutkimuksessa keskiössä on eläkeyhtiön ja asiakkaan välinen suhde, johon eläkeyhtiö pyrkii vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Kilpailu on näin ollen olennainen osa vakuutusliiketoimintaa, joka on myös yksi vakuutustieteen tutkimuksen osa-alueista (Koskinen 2018).

Vakuutustiede on laaja tieteenala, jossa tutkitaan riskienhallinnan menetelmiä ja tapoja vähentää toteutuneista riskeistä aiheutuvaa haittaa. Metodologian ja periaatteiden osalta vakuutustiede on kansainvälistä, mutta tutkimus keskittyy kuitenkin kansallisiin aiheisiin. Vakuutustieteen tutkimus voidaan jaotella kolmeen luokkaan, joista ensimmäisessä kehitetään riskienhallintaa ja vakuuttamiseen liittyviä teorioita ja menetelmiä. Toisessa luokassa sovelletaan näitä teorioita ja kolmannessa luokassa tutkimus keskittyy vakuutusinstituutioiden toimintaan ja niiden tarjoamaan vakuutusturvaan. (Koskinen 2018) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti Suomen eläkejärjestelmää ja sosiaalivakuuttamista sekä vakuutusinstituutioiden toimintaa vakuutusliiketoiminnan näkökulmasta.

## 1.6 Aiemmat tutkimukset

Tulorekisteriuudistus astuu voimaan vuoden 2019 alusta, eikä aiheesta tästä syystä ole olemassa aiempaa akateemista tutkimusta. Hankkeen valmistelun yhteydessä teetettiin kuitenkin päätöksenteon tueksi kaksi selvitystä tulorekisterin vaikutuksista työnantajille sekä tilitoimistoille. Näitä selvityksiä sivutaan hieman tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa. Tutkimusten tavoitteina oli selvittää, millaiset valmiudet tilitoimistoilla ja erityisesti pienillä työnantajilla on siirtäytäkäyttämään tulorekisteriä. (Holm & Vinni 2016, 3) Näin ollen lähestymistapa poikkeaa tästä tutkimuksesta merkittävästi.

Työeläkeyhtiöiden toimintaa käsittelevä tutkimus on painottunut koskemaan sijoitus-, kuntoutus- ja eläketoimintaa, mutta vakuutusliiketoiminnallinen näkökulma on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Eläkeyhtiöiden keskinäisestä kilpailusta on hyvin vähän tutkimusta, mikä voi osaltaan johtua lain asettamista rajoitteista toiminnalle. Vuonna 2012 Milja Majapuro teki tutkielman Suomen työeläke-markkinoista ja eläkelaitosten kilpailusta, jossa hän tarkasteli työeläkealan markkinarakennetta ja kilpailun sen hetkistä tilaa (Majapuro 2012). Lisäksi Erkki Rajaniemi väitteli vuonna 2015 kilpailun asemasta työeläkejärjestelmän hajautetussa toimeenpanossa. Väitöskirja on kirjoitettu oikeudellisesta näkökulmasta, mikä poikkeaa olennaisesti tämän tutkimuksen liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

Sosiaali- ja terveysministeriö on myös teettänyt 2000-luvulla useita selvityksiä työeläkelaitosten kilpailusta. Kuitenkin esimerkiksi uusimmassa vuoden 2007 selvityksessä tarkasteltiin erityisesti lainsäädännön ja sen valmistelun vaikutuksia eläkelaitosten keskinäiseen kilpailuun ja ehdotettiin muutosehdotuksia lainsäädäntöön selvityksen pohjalta. (Rajaniemi 2007) Työeläkealalla on tapahtunut ja tapahtuu paljon muutoksia selvityksen jälkeen, kuten esimerkiksi Eläke-Fennian ja LähiTapiola Eläkeyhtiön yhdistyminen vuonna 2014, Ilmarisen ja Eteran yhdistyminen vuonna 2018, asiakashyvitysten laskuperusteiden vapautuminen 2018 ja tulorekisteriuudistus 2019. Muun muassa näiden suurten muutosten vuoksi kilpailuolosuhteiden uusi kartoitus on perusteltua.

## 1.7 Tutkielman rakenne

Tutkielman ensimmäisessä teoriakappaleessa esitellään Suomen eläkejärjestelmää erityisesti TyEL-vakuuttamisen näkökulmasta, jotta lukija saa kattavan käsityksen tämänhetkisestä tilanteesta työeläkkeiden järjestämiseen, alan toimijoihin ja ansioilmoitusprosessiin liittyen. Nykytilanteen ymmärtäminen on tärkeää, jotta tulorekisteriuudistuksen tuomia muutoksia ja vaikuttavuutta voidaan ymmärtää. Ensimmäisessä teorialuvussa käsitellään myös tulorekisteriuudistuksen tausta, sen tuomat muutokset sekä tulevaisuuden ilmoitusprosessi.

Eläkelaitosten perustoimintojen esittelyn ja eläkevakuuttamista koskevan teorian jälkeen tutkimuksessa siirrytään tarkastelemaan eläkeyhtiöiden liiketoimintaan olennaisesti liittyviä asiakkuuksia ja kilpailuolosuhteita. Tässä teorialuvussa eläkevakuutusyhtiöiden toimintaa lähestytään tutkielman tulkintateorian kautta. Luvussa esitellään miten eläkeyhtiöiden asiakkaat muodostavat arvon saamastaan palvelusta ja miten yhtiöt voivat kilpailla. Eläkelaitosten väliseen kilpailuun liittyy useita ominaispiirteitä verrattuna perinteisempään kilpailuun ja tässä luvussa esitellään tarkemmin näitä eroavaisuuksia ja poikkeuksia.

Tutkimuksen empirialuvuissa esitellään asiantuntijoiden näkemyksiä tutkittavaan ilmiöön liittyen ja saadaan ymmärrys tulorekisteriuudistuksen vaikutuksista aiempia selvityksiä laajemmin. Neljäs luku alkaa tutkimuksessa käytettävän aineiston ja sen keräämisen sekä analyysimenetelmien esittelyllä. Luvun keskeisin osa on saadusta aineistosta koostettu SWOT-analyysi, jossa esitetään yksinkertaistetusti tulorekisteriuudistuksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat työeläkeyhtiön näkökulmasta. Toinen empirialuku keskittyy työeläkeyhtiöiden liiketoiminnan muutoksiin tulorekisterin jälkeen. Muutosten ymmärtämiseksi lukuun on koostettu kuvaileva kvantitatiivinen analyysi luvussa kolme esitellyistä kilpailuun keskeisimmistä vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi viidennessä luvussa analysoidaan haastatteluiden sekä muun kerätyn aineiston pohjalta eläkeyhtiöiden tulevaisuuden kilpailukeinoja sekä asiakassuhteen muuttumista.

Tutkielman kuudennessa ja viimeisessä luvussa kootaan yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä löydöksistä ja havainnoista. Yhteenvedossa tarkastellaan, miten tutkija on onnistunut vastaamaan johdantoluvussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja mitä ennalta arvaamattomia löydöksiä tutkimuksessa mahdollisesti on löytynyt. Luvussa arvioidaan myös tieteelliseen tutkimukseen kuuluvalla tavalla tutkielman onnistumista ja siihen kohdistuvaa kritiikkiä. Lopuksi esitetään tutkielman aikana tunnistettuja potentiaalisia jatkotutkimuskohteita.

## **2 ELÄKEVAKUUTTAMINEN SUOMESSA**

Tässä luvussa esitellään nykyisen eläkejärjestelmämme taustoja ja sitä, miksi työeläkeyhtiöiden rooli Suomen kaltaisessa hyvinvointivaltiossa on suuri ja mikä työeläkelaitosten rooli on suhteessa työnantajiin. Eläkelaitokset eivät ole vain työeläkkeiden toimeenpanijoina, vaan heidän roolinsa esimerkiksi sijoittajana on merkittävä. Vuonna 2017 eläkeyhtiöiden sijoitusten arvo nousi 113 miljardiin euroon, mikä tarkoittaa 5 prosentin nousua käyvin arvoin laskettuna edelliseen vuoteen verrattuna (Finanssiala 2018, 9). Tämä tarkoittaa yli 8 miljoonan euron (8 274 890 t.€) yhteenlaskettua nettotuottoa. Eläkevakuutusyhtiöt huolehtivat vuonna 2017 yli miljoonan (1 075 057) eläkkeensaajan eläkkeiden maksamisesta ja yhtiöillä oli yli puolitoista miljoonaa (1 608 238) TyEL-vakuutettua ja hieman yli 200 000 YEL-vakuutettua (204 316). (Finanssivalvonta a)

Vakuuttamisesta on muodostunut yhteiskunnallemme välttämättömyys, jota ilman mikään infrastruktuuri ei toimisi. Lentokoneet eivät lentäisi ilman vakuutuksia, eikä uusia yrityksiä perustettaisi taloudellisen riskin toteutumisen pelossa. (Liukko 2013, 7) Koko vakuutusalan ja työeläkevakuutusyhtiöiden merkitys on kiistatta tärkeä Suomen kansantaloudelle, yksittäisille yrityksille ja sosiaalietuuksien saajille ja tässä luvussa avataan hieman tarkemmin näitä eläkevakuutusyhtiöiden eri tehtäviä ja rooleja.

### **2.1 Eläkejärjestelmän luokittelu**

Sosiaaliturvaa on ollut niin pitkään kuin on ollut työtä ja alun perin sosiaaliturva oli köyhänapua kyläläisille. Yhteiskuntarakenteiden ja työn muuttumisen myötä myös eläketurvan oli muututtava turvaamaan muuttuneet riskit yhteiskunnassa. Lakisääteinen sosiaalivakuutus levisi 1800-luvun lopulla Saksasta muualle maailmaan, josta se kehittyi nykyiseen malliinsa. (Rantala & Kivisaari 2014, 47–51) Ihmisen eri elinkaaren vaiheilla kulutus ja tulot vaihtelevat, eikä omat säästöt tai perheen varallisuus riitä kattamaan kulutuksen ja tulojen välille syntyvää kuilua.

Omaehtoinen varautuminen on Tenhusen (2016, 48–49) mukaan hyvin epävarmaa, sillä kukaan ei voi ennakoon sanoa kuinka vanhaksi elää tai kuinka paljon eläkkeellä tarvitsee varoja. Myös ennen vanhuuseläkettä ihmiselle voi sattua erilaisia sosiaalisia riskejä, kuten työttömyyttä ja työkyvyttömyyttä, jotka heikentävät toimeentuloa yllättäen. Tällä hetkellä Suomen sosiaaliturva koostuu viidestä eri osa-alueesta. Nämä vakuutuslajit ovat työntekijöiden ryhmähenkivakuutus, työttömyysvakuutus, tapaturmavakuutus, sairausvakuutus ja eläkevakuutus. (ks. esimerkiksi Kangas & Niemelä 2017, 21)

Lakisääteisen eläkejärjestelmän pääasiallisena tavoitteena on tasata kulutusta henkilön elinkaa-  
ren aikana ja taata ihmisten toimeentulo palkan vähentyessä tai poistuessa kokonaan. Sen lisäksi, että kaikille Suomen asumisperusteiseen sosiaaliturvaan kuuluville halutaan taata vähimmäistoimeentulo mahdollisimman universaalisti, pyritään työeläkevakuutuksella pitämään henkilön tulotaso ennallaan riskin toteutumisesta riippumatta. Lisäksi lakisääteisellä eläkevakuutuksella on välillisiä tavoitteita, kuten talouskasvu, työhön kannustaminen ja riskinotto. (Tenhunen 2016, 54–57) Tämänkaltaisen sosiaaliturva on olennainen osa hyvinvointivaltiota, joka Barrin (2012, 7) mukaan koostuu monen asian summasta. Toisin sanoen hyvinvointivaltio voidaan toteuttaa yksityisen tai julkisen vallan yhteistyössä rahoituksen ja toteuttamisen osalta, eikä hyvinvointivaltion rajoja voi määrittää yksiselitteisesti. (Barr 2012, 7) Sosiaalivakuutus ja hyvinvointivaltio ovat niin tiiviisti yhteydessä toisiinsa, että hyvinvointivaltio voidaan ymmärtää eräänlaisena vakuutuksena (Helne 2004, 229).

Mikäli vakuutukset olisivat vapaaehtoisia, olisi haasteena haitallinen valikoituminen ja epäsymmetrinen informaatio eri osapuolten välillä. Pakollisuus poistaa molemmat ongelmat, kun jokainen ottaa vakuutuksen samoilla ehdoilla ja samaan hintaan. Toisaalta lakisääteisyyttä puoltaa järjestelmän tehokkuus, informaatio ja oikeudenmukaisuus. (Tenhunen 2016, 51–53) Toiseen pilariin perustuvat eläkejärjestelmät ovat yleistyneet paljon ja esimerkiksi vuosien 2000 ja 2008 välisenä aikana toisen pilarin mallia käyttävien maiden osuus yli kaksinkertaistui, kun mallia käyttävien maiden määrä nousi neljästätoista kolmeenkymmeneen. (Holzmann 2013)

Suurin osa Euroopan maista on siirtymässä kohti eläkejärjestelmää, joka perustuu useampaan kuin yhteen pilariin, eläkejärjestelmään ja toimijaan. Käytännössä tämä on tapahtunut tuomalla yksityinen sektori mukaan järjestelmään pelkän julkisen lisäksi. (Sorsa 2016, 847) Suomen vakuutustoiminnassa yksityinen ja julkinen sektori ovat poikkeuksellisella tavalla yhteydessä toisiinsa. Ilman valtion tukea tai sosiaalivakuutuksen laajentumista meillä ei todennäköisesti olisi

nykyisen kaltaisia vakuutusmarkkinoita. (Liukko 2013, 61) Mikäli eläkejärjestelmä olisi yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyön sijaan vain julkisen sektorin järjestämä, voisi hallitus pyrkiä pitämään järjestelmän kustannukset mahdollisimman alhaalla, jolloin eläkevakuutuspalvelut eivät kehittyisi tarvittavalla tavalla. Tämä kehittymättömyys on ollut ongelmana etenkin Keski-Euroopan maissa. (Sorsa 2016, 868)

Eläkepolitiikka vaatii onnistuakseen institutionaalista vakautta, luotettavuutta ja vastuullisuutta. Kuitenkin kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuuksissa puutteita juuri näillä aloilla. Kumppanuuksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä julkisen ja yksityisen sektorin hallinnollisia järjestelyitä, joihin on määritelty yhteiset tavoitteet, yhteinen päätöksenteko, selkeät rakenteet ja prosessit sekä luottamukseen perustuvat suhteet sektoreiden välillä. Lisäksi julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuudessa on tärkeää huomioida yhteisvastuu eläkkeistä. (Sorsa 2016, 848–849)

Eläkejärjestelmät voidaan jakaa myös maksu- ja etuusperusteisuuden mukaan. Maksuperusteisessa järjestelmässä eläkemaksu on määritelty enakkoon ja eläke-etuus määräytyy sillä hetkellä kertyneen varallisuuden mukaan. Etuusperusteisessa järjestelmässä saatava eläke-etuus on asetettu tietylle tasolle, jonka saavuttamiseksi kerätään tarvittava määrä eläkemaksuja. Suomen järjestelmä on etuusperusteinen ja epätasapaino rahoituksen ja eläke-etuuksien määrässä katetaan osittain rahastoivalla järjestelmällä. (Tenhunen 2016, 62–63) Holzman on tunnistanut tulevaisuuden yhdeksi keskeisimmäksi haasteeksi vanhempien työntekijöiden pitämisen työmarkkinoilla, jotta eläkejärjestelmän kestävyys säilyy huoltosuhteen heikentymisestä huolimatta (Holzmann 2013).

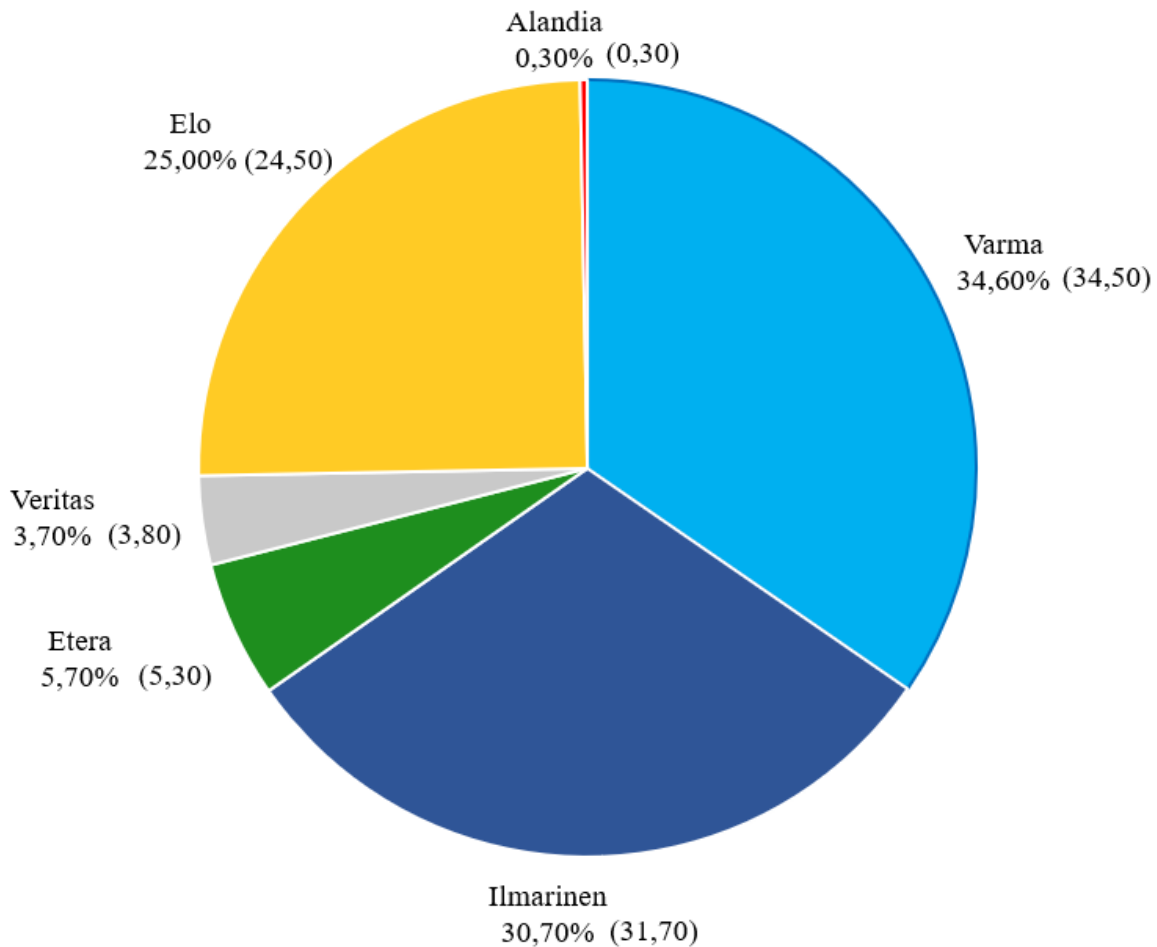
Kun ympäröivät olosuhteet, elinikä ja esimerkiksi hallittavat riskit muuttavat, tulee myös eläkejärjestelmää uudistaa. Esimerkiksi vuoden 2017 alussa voimaan tulleen eläkeuudistuksen keskeisimpänä tavoitteena oli parantaa eläkejärjestelmämme kestävyyttä, joka on tunnistettu suureksi ongelmaksi eläkejärjestelmällemme. Suurimpana uudistuksena vanhuuseläkkeen alarajaa nostetaan asteittain 65 ikävuoteen asti, jonka jälkeen eläkkeellejäämisikä sidotaan elinäkakertoimeen. Toinen keskeinen muutos koski eläkkeen karttumia, sillä aiemmin käytössä olleet superkarttumat poistuivat ja jatkossa eläkettä kertyy 1,5 prosenttia koko palkasta tai työtulostosta, ja lykkäyskorotus asettui 0,4 prosenttiin. Lisäksi käyttöön otettiin kaksi uutta eläkelajia, joita ovat osittainen vanhuuseläke ja työuraeläke. (ETK 2017) Uudistukset kuuluvat siis olennaisesti eläkealaan ja tulorekisteriuudistuksen tavoin nämä muutokset tulevat lainsäätäjiltä, eivät eläketurvaa toimeenpanevilta eläkevakuutusyhtiöiltä.

## 2.2 Eläkevakuuttajat ja niiden tehtävät Suomessa

Työntekijän eläkevakuutuksen toimeenpano on Suomessa hajautettu monille eri toimijoille pääasiassa sen mukaan, mikä laki säättää vakuutettavista. Esimerkiksi Maatalousyrittäjien eläkelaitos toimii MyEL:in mukaan, Merimies-eläkekassa MEL:in mukaan ja julkisten alojen vakuuttaja Keva JuEL:in mukaisesti. Eläkevakuutusyhtiöt, eläkekassat ja -säätiöt toimivat TyEL- ja YEL- lainsäädäntöjen mukaisesti. (Uusitalo 2017, 115) Eläkkeet määräytyvät eri eläkelaeissa lähes samalla tavalla, mutta eläkkeiden rahoituksessa on eroja. Yrittäjien ja maatalousyrittäjien eläkkeet rahoitetaan kokonaan jakojärjestelmällä, jolloin eläkkeet rahoitetaan vakuutetuilta kerätyillä vakuutusmaksuilla ja valtion avustuksilla. TyEL:ssä ja MEL:ssä käytetään osittain rahastoivaa tekniikkaa ja rahastointi tehdään eläkelajikohtaisesti. (D'Ambrogi-Ola 2016, 159–160)

Tällä hetkellä Suomessa toimii viisi työeläkevakuutusyhtiötä, kuusi eläkekassaa ja kolmetoista eläkesäätiötä (ETK 2018d). Suomessa toimivat työeläkevakuutusyhtiöt voivat olla joko vakuutusosakeyhtiöitä tai keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Keskinäisessä vakuutusyhtiössä vakuutuksenottajat omistavat vakuutusyhtiön. (D'Ambrogi-Ola 2016, 158) Eläkevakuutusyhtiöistä Veritas ja Pension Alandia ovat vakuutusosakeyhtiöitä ja muut toimijat ovat keskinäisiä vakuutusyhtiöitä. Finanssivalvonta valvoo TyEL-eläkelaitosten taloutta ja muutoin toiminnan laillisuutta valvoo eduskunnan oikeusasiamies ja valtioneuvoston oikeuskansleri. Eläkeyhtiöillä on velvollisuus toimia yhdessä ja jakaa yhteistoiminnasta, kuten esimerkiksi yhteisestä ansiorekisteristä Arekista, aiheutuneita kustannuksia. Eläketurvakeskus valvoo tätä yhteistyötä ja kustannusten jakoa, minkä lisäksi se myös valvoo, että työnantajat ja yrittäjät täyttävät vakuuttamisvelvollisuutensa. (Rantala & Kivisaari 2014, 375–376)

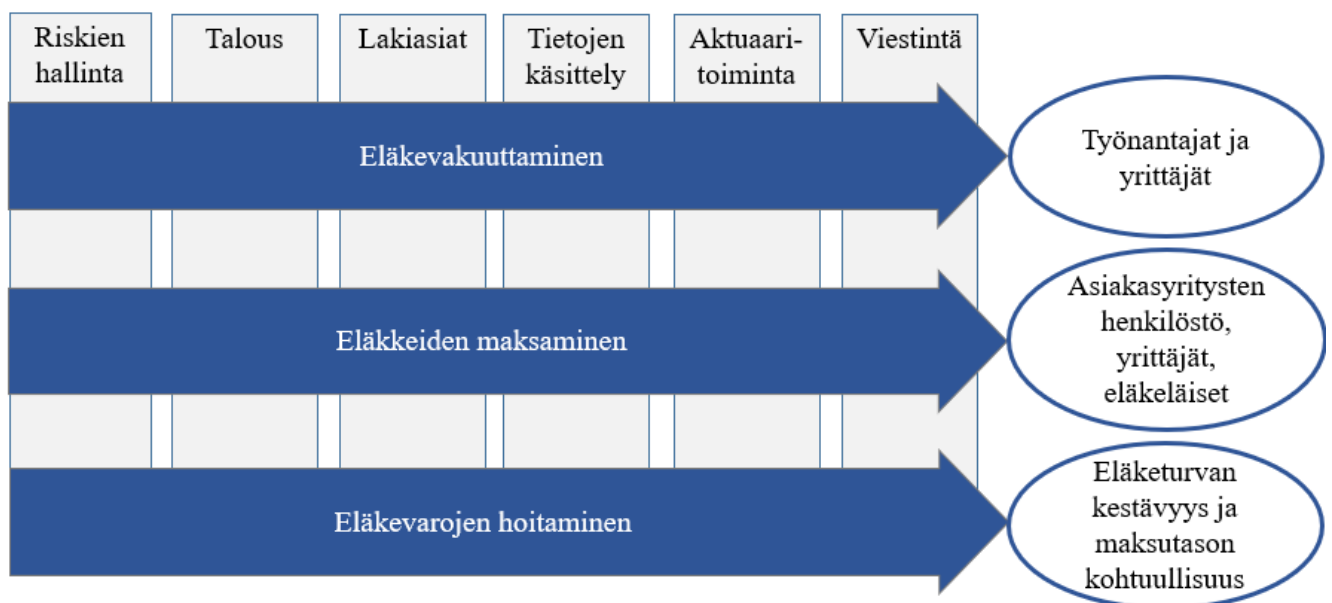




*Kuvio 2 Työeläkeyhtiöiden markkinaosuudet vakuutusmaksutulolla mitattuna vuonna 2017 (2016) (Finanssivalvonta a)*

Liiketoimintaympäristön tuntemiseksi on hyvä tarkastella olemassa olevien yhtiöiden markkinaosuuksia koko alalta. Eläkeala on kohtuullisen vakaa ja uusia toimijoita tulee alalle harvoin. Vuoden 2014 alussa Eläke-Fennia ja LähiTapiola Eläkeyhtiö fuusioituivat työeläkeyhtiö Eloksi ja ajankohtaisin muutos toimijoissa on Eteran fuusioituminen Ilmariseen vuoden 2018 alussa. Fuusion tavoitteena oli tehostaa toimintaa ja parantaa asiakkaille tarjottavien palveluiden laatua. Arvion mukaan fuusion myötä Ilmarisen markkinaosuus nousisi noin 37 prosenttiin ja yhtiön eläkevarat olisivat yli 45 miljardia euroa. (Ilmarinen 2018a, 4) Ilmarisen ja Eteran fuusion lisäksi keväällä 2018 Veritas Eläkevakuutus ja Pensions-Alandia ilmoittivat fuusioituvansa vuoden 2019 alussa. Kuten Ilmarinen toimintakertomuksessaan, myös Veritas ja Pensions-Alandia hakevat fuusioitumisella kustannustehokkuutta, suurempia asiakashyvityksiä ja parempia palveluita. (Veritas 2018)

Kuvion 2 mukaisesti Varmalla ja Ilmarisella on vuonna 2017 ollut yli 65 prosentin markkinaosuus vakuutusmaksutulolla mitattuna, mikä on todella merkittävä osuus koko alasta. Suluissa on kuvattu vuoden 2016 lukema. Elo on saanut markkinoilta fuusion jälkeen hyvin jalansijaa ja sen markkinaosuus on kasvanut lähes 25 prosenttiin. Liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden kvantitatiivisia muutoksia tarkastellaan lisää viidennessä luvussa. Markkinat ovat kuitenkin selkeästi keskittyneet muutamille toimijoille, mikä voi asettaa toimijat erilaiseen asemaan toisiinsa nähden.



Kuvio 3 Työeläkeyhtiön perustoiminnot (Kotila 2012)

Koostaan tai yhtiömuodostaan riippumatta eläkevakuutusyhtiöllä on useita tehtäviä, joita esitellään Varman johtavan lakimiehen Heikki Kotilan esittelemässä kuviossa 3. Kuvion mukaisesti eläkeyhtiöllä on kolme perustehtävää, joita ovat eläkevakuuttaminen, eläkkeiden maksaminen ja eläkevarojen hoitaminen. Eläkevakuuttamisen kohderyhmänä ovat työnantajat ja yrittäjät, joille työeläkevakuutusyhtiö myöntää TyEL- ja YEL-vakuutuksia. Eläkkeiden maksamisen kohderyhmänä ovat eläkeläisten lisäksi asiakasyritysten henkilöstö ja yrittäjät, jotka hoitavat vakuutusmaksuja eläkeyhtiöön. Eläkevarojen hoitamisen tavoitteena on taata eläketurvan kestävyys ja maksutason kohtuullisuus. Jotta kaikki perustehtävät saadaan hoidettua, eläkeyhtiöllä on oltava erilaisia tukitoimintoja, jotka hoitavat yhtiön riskeihin, talouteen, viestintään sekä IT- ja lakiasioihin liittyviä tehtäviä. Vakuutusyhtiöiden tukitoiminnoissa on mukana edellä mainittujen lisäksi aktuaaritoiminnasta vastaava yksikkö, joka huolehtii vakuutusmatemaattisista kysymyksistä. (Kotila 2012)

Edellä kuvattujen perustehtävien lisäksi eläkevakuutusyhtiöt tarjoavat työnantaja-asiakkailleen muun muassa työhyvinvointipalveluita, joiden ydintavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyystapauksia ja tarjota ammatillista kuntoutusta TyEL-vakuutetuille. Lisäksi yhtiöillä on kiinteistöjen vuokraustoimintaa yksityishenkilöille suunnatuista vuokra-asunnoista suuriin liiketiloihin, erilaisia rahoituspalveluita sekä neuvontaa liittyen ulkomaantytön vakuuttamiseen. (Ks. esimerkiksi Elo 2018a ja Varma 2018a) Työkykypalvelut ovat nousseet isoksi osaksi työeläkeyhtiöiden toimintaa ei vain työkyvyttömyystapausten maksajana, vaan myös työurien pidentäjänä ennaltaehkäisevän työn avulla.

Työeläkekuntoutuksen ja ennaltaehkäisevän työn avulla työeläkelaitokset voivat auttaa asiakasyrityksiään vähentämään työkyvyttömyystapauksia, saamaan kuntoutujat nopeammin takaisin työelämään ja säästämään kustannuksista. Esimerkiksi Varmassa kuntoutusta saaneista henkilöistä noin 75 prosenttia pystyi siirtymään takaisin työmarkkinoille joko osittain tai kokonaan (Varma 2018b, 4). Silti tekemättömän työn kustannukset ovat Suomessa jopa noin 3,5 miljardia euroa, vaikkakin kustannukset ovat laskeneet vuosi vuodelta. Kustannusten pienentymisen taustalla ovat olleet panostukset ennaltaehkäisevään työhön ja arvioiden mukaan tekemättömään työhön liittyy edelleen jopa 1,3 miljardin säästöpotentiaali. (Terveystalo ym. 2017, 7; ks. myös STM 2014)

Vuonna 2017 kokonaiseläkemenot olivat Suomessa 30,6 miljardia euroa, josta työeläkkeiden osuus oli 88 prosenttia (ETK 2018a). Eläkevakuutusyhtiöt huolehtivat yli miljoonan eläkkeensaajan pääasiallisen tulon maksamisesta ja vuonna 2017 eläkevarat olivat kokonaisuudessaan noin 200 miljardia euroa (Finanssivalvonta b). Tämä tarkoittaa noin 90 prosentin osuutta Suomen bruttokansantuotteesta (ETK 2018c, 4). Yksityisten alojen eläkemenot suhteessa palkkasummaan ovat olleet pääasiassa maksuja alhaisemmat ja erotuksella on kerrytetty eläkerahastoja. 1990-luvun laman aikana eläkemenot nousivat eläkemaksuja suuremmiksi ja vuodesta 2016 lähtien menojen osuus on taas ylittänyt maksut. Erotuksen kattamiseksi eläkelaitosten sijoitustoiminta on keskeisessä roolissa, minkä vuoksi sijoitukset on tehtävä tuottavasti ja turvallisesti. (Vaittinen & Tenhunen 2016, 112–113). Erityisesti huoltosuhteen heikentymisen myötä sijoituksista saatavan tuoton rooli eläkejärjestelmän kestävydessä nousee.

Huoltosuhteen heikkeneminen ja taloustilanne ovat aiheuttaneet huolta eläkejärjestelmän riittävydestä, sillä lakisääteisen työeläkevakuutuksen maksutulo riippuu paljon yksityisen sektorin palkkasummasta. Alhainen työllisyys tarkoittaa pienempiä eläkemaksuja ja suurempaa määrää etuuksien saajia, jolloin maksupohja ei ole riittävä. (Tenhunen 2016, 71–71) Vuonna 2017

palkkasumma kasvoi 2,6 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna (Finanssiala 2018, 9). Huolenaiheena ei ole vain eläketurvan riittävyys tulevaisuuden sukupolville, vaan taloudellisen kestävyysden lisäksi tulee kiinnittää huomiota sosiaaliseen kestävyYTEEN, eli että säilyykö luottamus eläkejärjestelmään myös tulevaisuudessa. Tällä hetkellä ETK:n eläkebarometrin mukaan enemmistö suomalaisista kertoo luottavansa eläkejärjestelmään. Tutkimukseen vastanneista selvästi suurin luottamus oli vanhimmilla ja nuorimmilla henkilöillä. (ETK 2018c, 7).

Sosiaaliturvan harmonisoinnista EU:n jäsenmaiden välillä on ollut keskustelua jo 1950-luvulla, mutta sosiaaliturvajärjestelmät ja niihin liittyvä lainsäädäntö liittyvät syvemmin kulttuuriseen, institutionaaliseen ja rakenteelliseen taustaan. Eläkevakuuttaminen määritellään kansallisesti ja Euroopan unioni voi säätää lakeja sosiaali- ja terveystalouteen liittyen vain sen jäsenvaltioiden sille antamien valtuuksien puitteissa. Suomen yksityisesti toimivat eläkevakuutusyhtiöt aiheuttivat ongelman Suomen liittyessä Euroopan unioniin, sillä muissa maissa lakisääteistä eläkejärjestelmää hoitaa julkisen hallinnon toimijat. Palveluiden ja pääomien vapaaseen liikkuvuuteen jäsenvaltioiden välillä tehtiin poikkeusmääräys liittymissopimuksessa. Poikkeusmääräys koskettaa vain työeläkettä hoitavia työeläkeyhtiöitä, eikä esimerkiksi lakisääteistä työtaturmavakuutusta hoitavia vakuutusyhtiöitä. Harmonisoinnin sijaan Euroopan unionin alueella päädyttiin parantamaan liikkuvan työvoiman sosiaaliturvan koordinoitua, ettei päällekkäistä vakuuttamista tapahtuisi Euroopan unionin sisällä. (Kattelus, Saari & Kari 2013, 11, 16–17, 53–54)

Huolimatta peloista eläketurvan riittävyyttä kohtaan, Suomen eläkejärjestelmä pärjää globaalissa vertailussa erinomaisesti, ja vuonna 2018 Suomi sijoittui kolmanneksi Melbourne Mercer Global Pension Index vertailussa. Indeksillä mitataan 30 maan eläkkeiden riittävyyttä, järjestelmän kestävyyttä ja luotettavuutta. Mittareilla arvioidaan muun muassa etuuksien tasoa, verotukia, varojen keräämistä ja sijoittamista, valtion osuutta eläkkeistä, taloudellista kasvua, eläkkeen jakautumisen alueellisia eroja sekä eläkkeisiin liittyvää sääntelyä, valvontaa ja viestintää. Suomi sijoittui luotettavuuden mittarilla vertailussa ensimmäiseksi ja kokonaistulos sillä oli vuonna 2018 kolmas, kun edellisenä vuonna se sijoittui viidenneksi. Kärkisijoilla olivat Tanska ja Hollanti. (Australian Centre for Financial Studies 2018, 5, 18)

## 2.3 TyEL-vakuuttaminen

Yksityisen sektorin työnantajan on otettava TyEL-vakuutus, kun hän palkkaa ensimmäisen työntekijänsä. Työntekijän tulee työntekijän eläkelain 4 §:n mukaan tehdä työsuoritus työsuhteessa, olla 17–67-vuotias ja työstä maksettavan palkan tulee olla vähintään 58,27 euroa kuukaudessa (19.5.2006/395). Näiden määrittelyiden ulkopuolelle jäävät henkilöt vakuutetaan joko jonkin toisen eläkelain mukaan, vapaaehtoisella vakuutuksella tai he voivat työskennellä ilman eläkevakuutusta. Suurin osa työnantajista vakuuttaa työntekijänsä työeläkevakuutusyhtiöissä. Työntekijän eläkelaki TyEL tuli voimaan vuoden 2007 alusta, jolloin se korvasi aiemmin käytössä olleet työntekijän eläkelaki TEL:in, lyhytaikaisissa työsuhteissa olevien henkilöiden LEL:in sekä taiteilijoiden ja eräiden erityisryhmiin kuuluvien työntekijöiden eläkelain TaEL:in. (Rissanen ym. 2017, 52)

Eläkevakuutusmaksujen perusteena käytetään TyEL-palkkaa. Käsite ei ole aina yksinkertainen ja välillä yrityksessä voi olla tilanteita, joissa ennakonpidätyksen alainen ansio eroaa TyEL-palkasta. Epäselvissä tilanteissa yritys voi ottaa yhteyttä työeläkeyhtiöön, joka neuvoa, onko työansio TyEL-palkkaa vai ei. TyEL-palkalla tarkoitetaan eläkkeen perusteena olevaa työansiota, joka on korvauksena tehdystä työstä. Korvaus voi olla palkka, tulospalkkio tai muu vastike. Muun muassa vakuutus, lomakorvaus, tulos-, vuosiloma- ja sairausajan palkka sekä luontoisedut ovat TyEL-palkkaa. Eläkkeen perusteena olevaa työansiota taas ei ole esimerkiksi työsuhdeoption käyttämisestä syntyvä etu, yhtiön osakkeen arvon muodostumisesta saatu etu, verottomat matkakorvaukset ja päivärahat tai irtisanomisajan palkka lakisääteistä pidemmältä ajalta. (Työeläkelakipalvelu a)

Eläketurvakeskus valvoo työnantajien vakuuttamista ja mikäli työnantaja ei puolen vuoden määräajan puitteissa ole ottanut vakuutusta, voi Eläketurvakeskus antaa yritykselle kehotuksen laiminlyönnin korjaamiseksi. Mikäli työnantaja ei kehotuksesta huolimatta ota vakuutusta, on Eläketurvakeskus oikeutettu ottamaan vakuutuksen työnantajan puolesta jostakin eläkelaitoksesta. Eläkelaitos voi määrätä työnantajalle korkeintaan kaksinkertaisen korotetun vakuutusmaksun. (Rissanen ym. 2017, 68) Näin ollen työntekijän eläke on turvattu, vaikka työnantaja laiminlöisi vakuuttamisvelvollisuuden tai jättäisi vakuutusmaksut hoitamatta. Nämä tappiot huomioidaan vakuutusmaksun maksutappio-osassa, josta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 2.3.1 Vakuutusmaksun osat

Vuonna 2018 sopimustyönantajan TyEL-vakuutuksen maksuprosentti on 25,3 prosenttia, josta työntekijän osuus on kokonaismaksusta alle 53-vuotiailla ja 63 vuotta täyttäneillä 6,35 prosenttia ja 53–62-vuotiailla 7,85 prosenttia. Lopullinen vakuutusmaksu voi kuitenkin vaihdella hie-  
man yhtiöittäin ja asiakkaasta riippuen. (ETK 2018b) TyEL-vakuutusmaksu koostuu vanhuus-, työkyvyttömyys- ja työttömyyseläkeosista, tasausosasta sekä muista maksuosista. Muihin maksuosiin kuuluvat hoitokustannusosa, jolla kustannetaan eläkelaitoksen toiminnasta aiheutuvia kuluja sekä maksutappio-osa, jolla katetaan saamatta jääneet vakuutusmaksut. Vakuutusyhtiö vastaa eläkkeistä riippumatta siitä, saako se perittyä työnantajalta maksut vai ei. Lisäksi muihin osiin sisältyy lakisääteisten maksujen osa, joka koostuu ETK-kustannusosasta, oikeushallintomaksusta ja Finanssivalvonnan maksusta. Työntekijän osuus vähennetään kokonaismaksusta, eikä eri komponenteista eritellä työnantajan ja työntekijän osuuksia. (D’Ambrogio-Ola 2016, 172–174)

*Taulukko 1 Keskimääräisen TyEL-maksun osat (ETK 2018b)*

Vuosi	2018
Vanhuuseläke	3,5
Työkyvyttömyyseläke	1,0
Tasausosa	19,8
Muut	0,8
Arvioidut hyvitykset	-0,7
Keskimääräinen vakuutusmaksu	24,4

Suurimmat työnantajat, joiden palkkasumma ylittää 5 miljoonaa euroa, saavat hoitokustannusosaansa alennusta. Tämä alennus on perusteltu sillä, että vakuutuksen hoitoon vaadittavat resurssit eivät kasva samassa suhteessa vakuutuksen koon kanssa. Suuremmat työnantajat myös hoitavat vakuutusmaksunsa tilastollisesti paremmin, minkä vuoksi maksutappio-osa on heillä pienempi. Pienemmät työnantajat maksavat tasamaksua, joka on ilman hyvityksiä 25,3 prosenttia vuonna 2018. (D’Ambrogio-Ola 2016, 173–174; ks. myös ETK, 2018b)

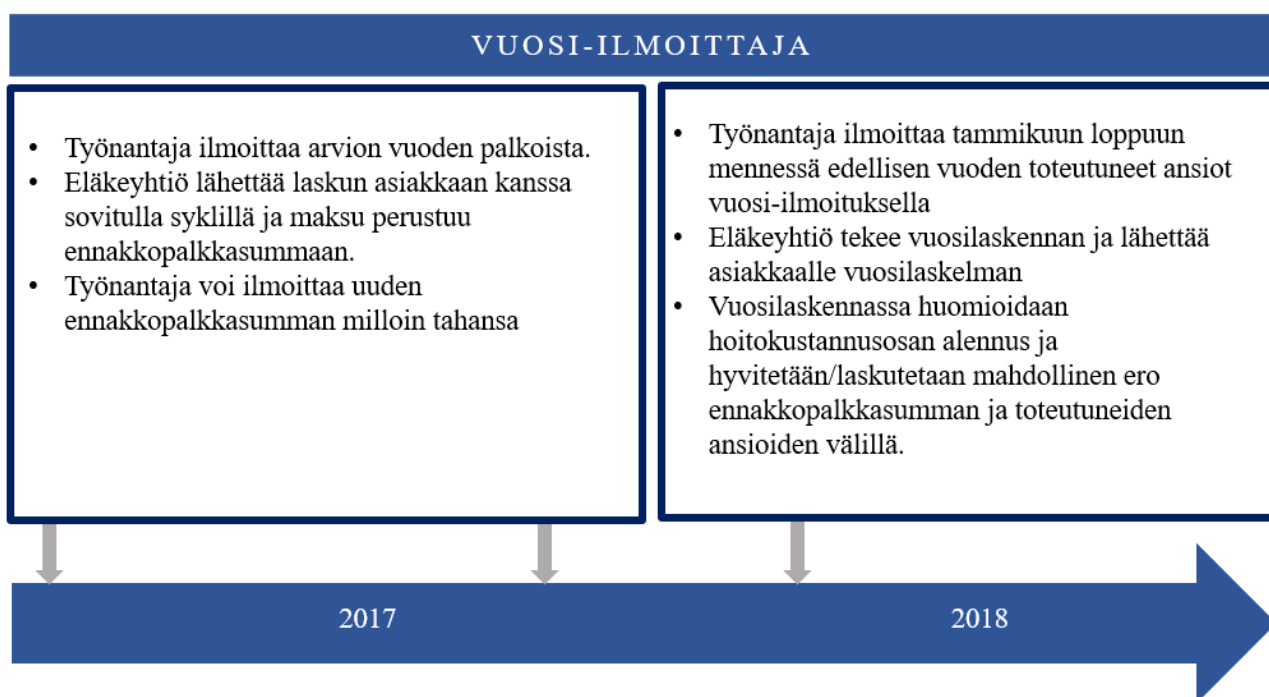
Työkyvyttömyysosa vaihtelee eri työnantajilla riippuen palkkasummasta sekä maksuluokasta, joka arvioidaan toteutuneiden työkyvyttömyyseläkkeiden mukaan lasketusta työkyvyttömyysriskistä. Pienemmillä työnantajilla maksu ei ole riippuvainen toteutuneista työkyvyttömyystapauksista, vaan heillä maksu on määrätty keskimääräisenä ikäriippuvaisena tariffina. Ero suuriin työnantajiin on perusteltu mahdollisuutena kohtuuttoman suuriin vaihteluihin eri vuosien välillä, mikäli yrityksessä sattuu yksikin työkyvyttömyystapaus. (D'Ambrogi-Ola 2016, 174–176). Työkyvyttömyys voi siis vaikuttaa hyvin paljon suuremman työnantajan vakuutusmaksuihin, minkä vuoksi myös työnantajilla on intressi olla työeläkeyhtiön mukana ehkäisemässä työkyvyttömyyttä.

Työeläkevakuutusyhtiöiden asiakashyvitykset perustuvat ylijäämään, joita syntyy työeläkevakuutusmaksujen turvaavuusperiaatteen vuoksi. TyEL-vakuutusten asiakashyvitysten tarkkojen laskentakaavojen läpikäynti ei ole tässä tutkimuksessa olennaista ja laskuperusteet ovat katsottavissa Eläketurvakeskuksen ylläpitämästä säädöspalvelusta. Vuoden 2018 alkuun saakka kaikkien eläkevakuutusyhtiöiden asiakashyvitysten laskuperusteet olivat samanlaisia ja yhtiöt ovat voineet siirtää asiakashyvityksiin enintään 1,1 prosenttia vakavaraisuuspääomasta ja enintään 50 prosenttia hoitokustannusylijäämästä. Jaettavissa olevien hyvitysten enimmäismäärä määritellään myös tulevaisuudessa eläkeyhtiöiden yhteisten laskuperusteiden mukaan, mutta nyt yhtiöt voivat tehdä itse laskuperusteet koskien ylijäämän jakamista asiakkaille. (Tela 2016, 1, 5–6)

Asiakashyvityksiä jaetaan vain sopimustyönantajille, jolloin tilapäisillä työnantajilla ei ole oikeutta asiakashyvityksiin. Mikäli yritys on siirtänyt työeläkevakuutuksensa toiseen yhtiöön, on se oikeutettu niin sanottuun jälkihyvitykseen vielä kolme vuotta vakuutuksen päättymisen jälkeen. Jälkihyvitys edellyttää kuitenkin yli 50 000 euron eläkevastuuta. Eläkevastuulla tarkoitetaan asiakkaan tulevia eläkkeitä varten rahastoituja varoja, joista muodostuu kyseiseen vakuutukseen liittyvä rahasto. Rahaston kokoon vaikuttaa asiakkaan ja maksettavan palkkasumman suuruus ja se, miten kauan se on ollut kyseisen työeläkeyhtiön asiakkaana. Jälkihyvitysten tavoitteena on helpottaa yritysten mahdollisuutta vaihtaa työeläkevakuutusyhtiötä. (Tela 2016, 6–7)

### 2.3.2 TyEL-ansioilmoitusprosessi ennen tulorekisteriä

Sopimustyönantajilla on ollut ennen tulorekisteriuudistusta mahdollisuus valita ilmoittaako hän työntekijöiden ansiot eläkelaitokselle kuukausittain vai vuosittain. Vuosi-ilmoituksen tekijöitä on vuosittain noin 250 000 ja tietoja on noin 4,4, miljoonaa riviä (HE 134/2017, 13). Kuukausi-ilmoittaminen on kasvattanut viime vuosina suosiotaan ja esimerkiksi vuoden 2017 lopussa yli 50 prosenttia Ilmarisen asiakkaista oli kuukausi-ilmoittajina (Ilmarinen 2017b, 6, 12). Kuvioiden 4 ja 5 on kuvattu vuosi- ja kuukausi-ilmoittajan TyEL-vakuuttamiseen liittyvä sykli vuoden aikana ennen tulorekisteriä. Molemmilla ansioilmoitustavoilla eläkeyhtiö rekisteröi ansiot ja työsuhteet Arekiin. AREK ansaintarekisteri on Eläketurvakeskuksen ja eläkelaitosten yhteisesti omistama ja ylläpitämä sähköinen järjestelmä, jonne kerätään ja tallennetaan eläkkeen määräytymisen perusteena olevat ansiotiedot (HE 134/2017, 18). Kaikilla eläkelaitoksilla on ansaintajärjestelmään pääsy ja muokkausoikeus, jolloin asiakaspalvelija voi tarpeen tullen manuaalisesti korjata jo ennestään ilmoitettuja tietoja tai rekisteröidä uusia.



Kuvio 4 Vuosi-ilmoittajan TyEL-ilmoittaminen

Kuvion 4 mukaisesti vuosi-ilmoittajana työnantaja laskee arvion työntekijöidensä koko vuoden ansiosta ja ilmoittaa summan eläkeyhtiöön. Myös tilitoimisto voi tehdä vuosi-ilmoituksen ja mahdollisen vuoden aikana tehtävän ennakkopalkkasumman muuttamisen asiakasyrityksensä puolesta. Ilmoitetun ennakkopalkkasumman perusteella eläkeyhtiö laskuttaa asiakasta halutulla



laskutusvälillä ja työnantajan on ilmoitettava vuoden aikana alkaneet ja päättyneet työsuhteet sekä toteutuneet ansiot työeläkeyhtiölle vasta seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä vuosi-ilmoituksella. (Rissanen ym. 2017, 67–68) Vuosi-ilmoitukselta, joka tehdään useimmiten sähköisesti, ansiot ja työsuhteet rekisteröidään työeläkeyhtiössä Arekiin, ja asiakkaalle lähetetään vuosilaskelma. Vuosilaskelmalla näkyvät mahdolliset alennukset sekä joko hyvitettävä tai laskutettava määrä riippuen laskennan tuloksesta. (Työeläkelakipalvelu b)

Työeläkeyhtiöt laskevat lopullisen työeläkevakuutusmaksun korkouttamalla suoritettua ennakkomaksut laskuperustekorolla lopullisen työeläkevakuutusmaksun eräpäivään, joka on vakuutuskautta seuraavan vuoden kesäkuun 20. päivä. Mikäli lopullinen työeläkevakuutusmaksu on suurempi kuin ennakkopalkkasummaan perustunut maksu, lähettää työeläkeyhtiö asiakkaalle erotuksen suuruisen tarkastusmaksun. Päinvastaisessa tilanteessa eläkeyhtiö hyödyntää erotuksen tulevissa maksuissa tai palauttaa sen asiakkaalle. Vuosi-ilmoittaja voi saada rahallista etua, jos se maksaa vakuutusmaksunsa etupainotteisesti alkuvuodesta. Tämä johtuu perustekorosta, jota lasketaan ennakkopalkkasummaan perustuvalle vakuutusmaksulle heinäkuun ensimmäisestä päivästä lähtien. Näin olleen ennen 1.7. erääntyville laskuille hyvitetään laskuperustekorokoa ja 30.6. jälkeen erääntyviin laskuihin lisätään laskuperustekoron osuus. (Työeläkelakipalvelu b)



Kuvio 5 Kuukausi-ilmoittajan TyEL-ilmoittaminen

Kuukausi-ilmoittamisessa sopimustyönantaja tai työnantajan valtuuttama tilitoimisto tekee kuvion 5 mukaisesti ilmoituksen toteutuneista ansioista palkanmaksua seuraavan kuukauden tiettyyn päivään mennessä, jonka eläkeyhtiö on määrittänyt asiakkailleen. Esimerkiksi Varmalla tämä on 20. päivä (Varma). Ilmoitus tehdään yleensä sähköisten järjestelmien kautta esimerkiksi erilaisten tyvi-rajapintojen tai eläkeyhtiöiden omien verkkopalveluiden kautta. Eläkeyhtiö lähettää asiakkaalleen laskun, joka perustuu kuukausi-ilmoituksella ilmoitettuun palkkasummaan. Kuukausi-ilmoittajien ei tarvitse tehdä erillistä vuosi-ilmoitusta, sillä tiedot ovat käytännössä aina ajantasaisia. Kuukausi-ilmoittajalle tehdään kuitenkin myös vuosilaskenta, jossa huomioidaan muun muassa mahdolliset korjaukset ja asiakashyvitykset. (Rissanen ym. 2017, 67–68)

## **2.4 Tulorekisteri**

Tulorekisteri on kansallinen sähköinen tietokanta, joka sisältää tulevaisuudessa kaikkien henkilöiden palkka-, eläke- ja etuustiedot reaaliaikaisesti. Jotta reaaliaikaisuus saadaan toteutettua, on ilmoitukset tehtävä pääsääntöisesti sähköisesti Tulorekisteriyksikön ylläpitämään tulorekisteriin nopeasti palkanmaksun jälkeen. (Laki tulotietojärjestelmästä 12.1.2018/53, 4 §) Tulorekisterin käyttötarkoitus on tulotietojärjestelmälain 5 §:n mukaan vastaanottaa ja tallettaa suorituksen maksajien ilmoittamia tulotietoja ja muita niihin liittyviä tietoja sekä välittää tiedot tiedon käyttäjille laissa määriteltuihin tarkoituksiin (12.1.2018/53).

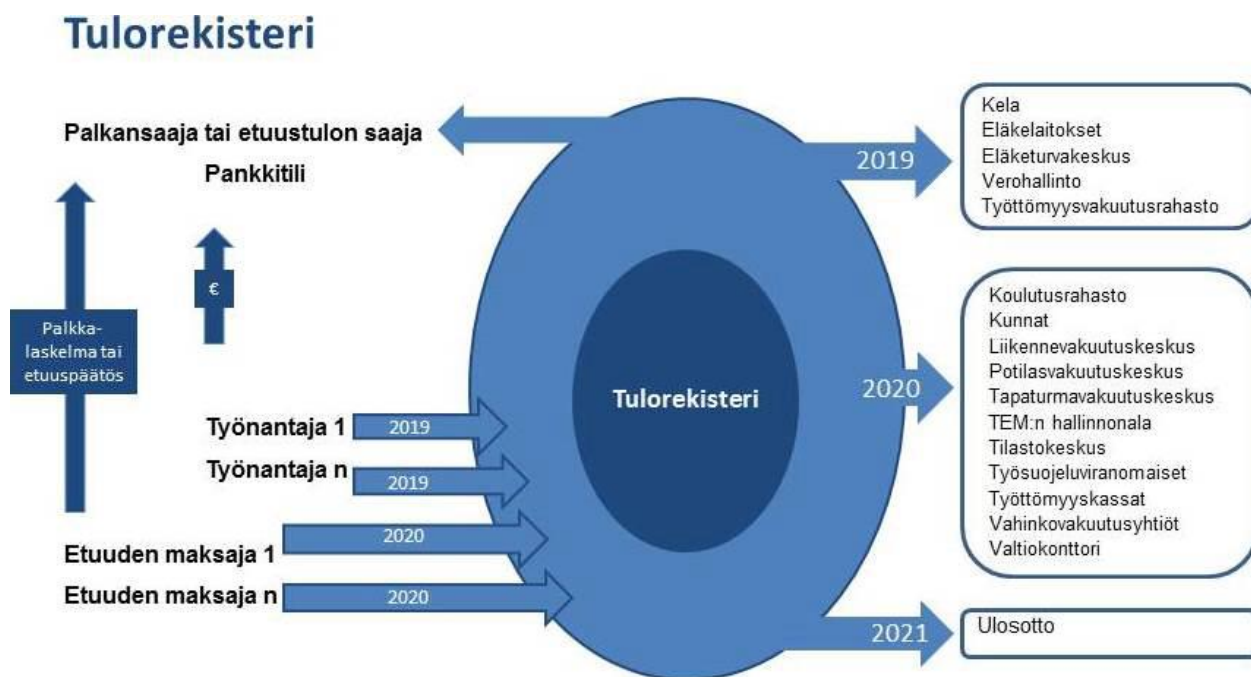
Uudistus on työnantajille ja palkkatietoja hyödyntäville tahoille merkittävä, mutta myös tavalliset kansalaiset hyötyvät uudistuksesta. Tulonsaajat pääsevät itse reaaliaikaisesti tarkastelemaan omia ansiotietojaan tulorekisterissä maksutta, eikä heidän tarvitse toimittaa ansiotietoja erikseen niitä tarvitseville tahoille kuin poikkeustapauksissa. Lisäksi työ tilitoimistoissa ja eläkeyhtiöissä jakaantuu tasaisemmin koko vuodelle, kun vuodenvaihteen kiireinen ilmoitusliikenne jää kokonaan pois. Tulorekisterin keskeisin tavoite on ollut vähentää työnantajien hallinnollista taakkaa yksinkertaistamalla, yhtenäistämällä ja nykyaikaistamalla ilmoitusmenettelyä. (HE 134/2017, 6, 37, 56)

Verohallinnon alla toimiva Tulorekisteriyksikkö ei ollut ainoa vaihtoehto tulorekisterin toteuttamisessa, sillä valmistelussa nousi esiin myös vaihtoehto, jossa työnantajat olisivat olleet yksin rekisterinpitäjinä. Tässä vaihtoehdossa Verohallinto olisi ylläpitäjä tulotietojärjestelmässä,

mutta suorituksen maksajat olisivat toimineet rekisterinpitäjinä. Vaihtoehto kuitenkin hylättiin nopeasti muun muassa rekisterinpitäjien lukumäärän (noin 270 000) vuoksi. Lisäksi valmistelussa nousi esiin vaihtoehto, jossa rekisterinpidon vastuu olisi jaettu Tulorekisteriyksikön ja työnantajien kanssa. (HE 134/2017, 40–42) Kokonaan uuden viranomaisen perustamista ei pidetty valmistelussa järkevänä, mutta olemassa olevilla viranomaisilla ei ollut tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavia toimivaltuuksia. Tämän vuoksi tulorekisteriyksikkö päätettiin perustaa olemassa olevan viranomaisen alle omaksi toimijakseen. (HE 134/2017, 37–38) Tulorekisteriasiantutija Sari Wulffin mukaan Verohallinnolla on myös kokemusta laajojen hankkeiden toteuttamisesta ja Verohallinto on yksi merkittävä tiedon käyttäjä. Hän haluaa kuitenkin korostaa, että Tulorekisteriyksikkö on erillinen yksikkö Verohallinnosta ja Verohallinto on vain yksi käyttäjä muiden joukossa.

Hankkeen valmistelussa on ollut mukana useita eri tahojen asiantuntijoita, joita tulorekisteriuudistus koskettaa. Hallituksen esitystä arvioitaessa tulorekisteriä pidettiin kaikkien arvioinnissa mukana olleiden valiokuntien lausunnoissa kannatettavana ja oikeansuuntaisena hankkeena, johon Suomen tulee pyrkiä. Talousvaliokunta halusi lausunnossaan korostaa tulorekisterihankkeen olevan prosessi, jolloin kokonaishyöty saavutetaan vasta kun kaikki tulot ja etuudet on sisällytetty mukaan järjestelmän piiriin. Kokonaishyödyn saavuttamiseksi tulorekisterin myötä tulevien lakimuutosten valmistelu tulee hoitaa kiireellisesti, jotta esimerkiksi myönnettävien etuuksien käsittelyajat nopeutuvat lähitulevaisuudessa ja ajansäästöstä saatava hyöty realisoituu. (TaVL 48/2017 vp)

Kansallisen tulorekisterin kaltainen järjestelmä on jo käytössä Iso-Britanniassa, Norjassa ja Tanskassa ja näissä maissa saatujen kokemusten pohjalta voidaan sanoa tulorekisterin tuovan hyötyjä tehokkuuden ja kustannussäästöjen kautta. Tulorekisterihankkeen asiantutija Sari Wulffin mukaan Suomessa ollaan hyödynnetty muista maista tietoa ja kokemuksia valmistelussa ja toteutuksen eri vaiheissa. Suomen järjestelmä tulee kuitenkin Wulffin mukaan olemaan laajempi kuin monella muulla maalla, mutta vastaavista järjestelmistä on tärkeää kuulla kokemuksia toteutuksen tukemiseksi. Tulorekisteri herättää paljon kiinnostusta ja esimerkiksi Ruotsissa ollaan myös keskusteltu oman tulorekisterin perustamisesta. (Wulff 2018)



Kuvio 6 Tietovirrat maksajilta eri tahoille tulorekisteriympäristössä (HE 134/2017, 8)

Hallituksen esitys laiksi tulotietojärjestelmästä on hyväksytty tasavallan presidentin toimesta 12.1.2018 ja tulorekisteriuudistus toteutetaan useammassa vaiheessa. Uudistus on jaettu osiin tiukan aikataulun ja toimintojen sujumisen varmistamiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa kuvion 6 mukaisesti työnantajat siirtyvät ilmoittamaan kaikki palkkatietonsa tulorekisteriin vuoden 2019 alusta. Toinen vaihe alkaa vuoden 2020 alusta, jolloin myös eläkkeet- ja muut etuudet ilmoitetaan tulorekisteriin. Uudistuksessa ei ole lainkaan siirtymäaikaa ja muutos astuu voimaan heti 1.1.2019. (HE 134/2017, 8, 55) Vuoden 2018 vuosi-ilmoitukset ja mahdolliset korjaukset tehdään kuitenkin edelleen omaan työeläkeyhtiöön.

Kuviosta 6 nähdään, kuinka moni taho ansiotietoja tarvitsee ja kuinka paljon tulorekisteri tulee yksinkertaistamaan ilmoitustaakkaa, kun kaikki erilliset ilmoitukset yhdistyvät yhdeksi. Samalla ansiotietoja tarvitsevien tahojen tehtävät muuttuvat, kun heidän ei tarvitse enää itse ylläpitää järjestelmää ansiotietojen vastaanottoon. Kuvion oikealla puolella on kuvattu työnantajien tai etuuksien maksajia hyödyntävät tahot ja näiden käyttöönoton aikataulu tulorekisteriuudistuksessa. Tulorekisteri välittää palkkatiedot automaattisesti tietoa tarvitseville käyttäjille, jotka on määritelty laissa tulotietojärjestelmästä 13 §:ssä (12.1.2018/53). Työeläkeyhtiöt ovat kuvion 6 mukaisesti uudistuksen toteuttamisen ensimmäisessä aallossa, jotka alkavat vuoden 2019 alusta hyödyntää tulorekisteriä.

#### 2.4.1 Taloudelliset vaikutukset

Hallituksen esityksen arvion mukaan tulorekisterin perustamisesta Verohallinnolle aiheutuneet kokonaiskustannukset vuosille 2014–2020 ovat lähes 50 miljoonaa euroa (48 346 000) ja käyttöönoton jälkeen vuotuiset kustannukset olisivat arvion mukaan noin 7 890 000 euroa. Tiedon käyttäjien yhteenlasketut kertakustannukset, jotka aiheutuvat tietojärjestelmien muuttamisesta, ovat hallituksen esityksen mukaan noin 65–80 miljoonaa euroa. Eläkealan toimijoiden kustannukset ovat arvioin mukaan noin 20 miljoonaa euroa, mutta laskennassa ei ole huomioitu eläkelaitosten tai Eläketurvakeskuksen omaa työmäärää, joka lisää kustannusta merkittävästi. Tulorekisterin käyttöönoton jälkeen tietojen käyttäjät saisivat arvion mukaan vuotuisia kustannussäästöjä yhteensä noin 20 miljoonaa euroa. Työeläkealan vuotuinen säästö on arvion mukaan noin 1,7–3,4 miljoonaa euroa ja näissä säästöissä on huomioitu säästöt tietojärjestelmäkustannuksissa sekä henkilöstökustannuksissa. (HE 134/2017, 62–63, 67)

Tulonsaajille tulorekisteriuudistuksella ei ole välittömiä taloudellisia vaikutuksia, mutta välilliset vaikutukset ovat merkittäviä. Tulonsaajalta säästyy aikaa, kun jatkossa ei tarvitse toimittaa erilaisia palkkatodistuksia esimerkiksi Kelan työttömyyspäivärahaa haettaessa. Erilaiset etuus käsittelyt tulevat nopeutumaan ja hakuprosessit tehostuvat merkittävästi. Tulonsaajalla on myös jatkossa mahdollisuus reaaliaikaisesti tarkistaa, onko työnantaja hoitanut ilmoitusvelvollisuutensa asianmukaisesti. Tämä edistää tietojen laadun parantumista ja järjestelmän läpinäkyvyyttä. (HE 134/2017, 56)

Tulorekisteriä käyttävät työnantajat voivat saavuttaa arvion mukaan jopa yli 100 miljoonan euron säästön tulorekisterihankkeen myötä, kun hallinnollinen taakka kevenee. Säästö muodostuu palkkahallinnosta sekä viranomaisten vero- ja tulonsiirtojärjestelmään liittyvistä hallinnollisista kuluista. (HE 134/2017, 58) Hallinnollisia kustannuksia katsotaan olevan kustannukset, jotka aiheutuvat tietojen tuottamisesta ja/tai toimittamisesta viranomaisilla tai kolmansille osapuolille lainsäädännön velvoittamina (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, 2). Ylivoimaisesti suurin osa hallinnollisista kustannuksista koskee työntekijöiden palkkojen ilmoittamista. Tulorekisterin myötä saatavat kustannussäästöt voivat vaihdella riippuen siitä, millainen yritysten tämänhetkinen palkka- ja henkilöstöhallinnon järjestelmä on. Lisäksi tulorekisteriuudistukseen liittyy työnantajille hyötyjä, joiden euromääräinen arviointi on haastavaa. (HE 134/2017, 58–59, 68)

Tulorekisteri aiheuttaa taloustutkimuksen mukaan eniten haasteita työnantajille, jotka hoitavat palkkahallinnon itse. Tällaisia yrityksiä on yli 110 000, mikä tarkoittaa noin 40 prosenttia pienistä ja keskisuurista yrityksistä. (Holm & Vinni 2016, 13) Jotta uudistus ei aiheuttaisi pienille työnantajille kestäättömiä kustannuksia, Palkka.fi järjestelmän kautta tapahtuva maksu- ja ilmoittaminen sovitetaan tulorekisteriin. (HE 134/2017, 60) Palkka.fi on Verohallinnon ylläpitämä maksuton palvelu, jonka kautta työnantaja voi laskea palkan sivukuluineen työntekijöilleen ja hoitaa samalla ilmoitukset ja maksut niitä vaativille tahoille. (palkka.fi)

## **2.4.2 Tulotietojen ilmoittaminen tulorekisteriin**

1.1.2019 alkaen kaikkien palkkoja maksavien tahojen tulee ilmoittaa maksetut suoritukset lähes reaaliaikaisesti maksupäivästä viidenteen kalenteripäivään mennessä. Maksupäivällä tarkoitetaan sitä päivää, kun suoritus on tulonsaajan käytettävissä hänen ilmoittamallaan pankkitilillä. Mikäli tulonsaajalle ei makseta lainkaan rahapalkkaa, vaan korvaus on esimerkiksi pelkkinä luontoisetuina, tiedot tulee ilmoittaa viimeistään edun saamiskuukautta seuraavan kalenterikuukauden viidentenä päivänä. Ilmoitus voidaan tehdä myös ennakoon, mutta aikaisintaan 45 päivä ennen. Näin ilmoitus voidaan tehdä jo yrityksen palkka-ajon yhteydessä. (Vero 2018a)

Tulorekisterin myötä yrityksen on ilmoitettava myös ei palkanmaksua-tieto, kun ennen 2019 vuotta kuukausi-ilmoittajien ei tarvitse tehdä erillistä ilmoitusta niiltä kuukaussilta, joina palkanmaksua ei ole. (Vero 2018a) Ilmoitusvelvollisuus koskee yritystyönantajien lisäksi myös kotitaloustyönantajia, jotka palkkaavat esimerkiksi siivoojan tai lastenhoitajan käyttöönsä. Kotitaloustyönantajat voivat myös jatkossa hyödyntää palkkojen maksussa Palkka.fi palvelua, josta tiedot lähetetään automaattisesti tulorekisteriin. Kotitaloustyönantajilla on myös pidenetty ilmoitusaika ja heidän tulee tehdä ilmoitus viimeistään maksukuukautta seuraavan kalenterikuukauden viidentenä päivänä. (HE 134/2017, 65)

Palkkatietojen tietosisältö on jaettu tulorekisterissä palkkatietoilmoitukseen ja työnantajan erillisilmoitukseen. Palkkatietoilmoitukseen kuuluvat pakolliset tiedot sekä niitä täydentävät vapaaehtoiset tiedot, jotka kuitenkin suositellaan ilmoitettavaksi, sillä esimerkiksi Kela tarvitsee tietoja etuuksien myöntöä varten. Työnantajan erillisilmoitukseen kuuluu esimerkiksi työnantajan maksamien tapaturmavakuutusmaksujen määrä. Palkkatiedot tulee ilmoittaa tulonsaaja-

kohtaisesti, eli ilmoitusta ei voi tehdä kaikista maksetuista palkoista yhteisesti. Ilmoituksen pitää sisältää muun muassa maksajan ja tulonsaajan perustiedot, palkanmaksukausi, maksupäivä, palvelussuhteen tyyppi ja mahdollinen palkkasuhteen päättymisen, ammattiluokka, työeläkelaitoksen yhtiötunnus ja eläkejärjestelynumero sekä erilaiset palkat. (HE 134/2017, 10)

Suorituksen maksaja on vastuussa tulorekisteriin ilmoittamiensa tietojen oikeellisuudesta ja mahdollisesta oikaisemisesta. Virheellinen ilmoitus on korjattava viiveettä heti, kun virhe huomataan. Mikäli tulonsaaja huomaa virheen tiedoissaan, on hänen pyydyttävä korjausta suorituksen maksajalta, eikä suoraa esimerkiksi Verohallinnolta tai työeläkeyhtiöltä. Korjaaminen tehdään käytännössä tekemällä korvaava ilmoitus, jossa ilmoitetaan oikea suoritus kokonaisuudessaan, eikä ilmoiteta esimerkiksi vain puuttuvaa osaa. Tietoja säilytetään tulorekisterissä 10 vuotta ja tiedot on mahdollista korjata tänä aikana. (HE 134/2017, 56)

Tulorekisteritietojen ilmoittaminen voidaan hoitaa neljää kautta ja sähköisistä kanavista ilmoittaja voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Ensimmäinen kanava on tekninen rajapinta, jossa tulorekisteri on integroitu palkkahallintojärjestelmään ja tiedot siirtyvät automaattisesti järjestelmästä toiseen. Tekninen rajapinta ei vaadi erillistä kirjautumista ilmoitushetkellä, mutta rajapinnan käyttö vaatii varmenteen hakemista yritykselle tai sen palkkahallintoa hoitavalle tilitoimistolle. Toinen vaihtoehtoinen kanava ilmoituksen tekemiseen on sähköisen asiointipalvelun latauspalvelu, jossa tulotiedot ladataan tiedostona tulorekisteriin. (Vero 2018a)

Kolmantena kanavana ilmoitukselle toimii sähköisen asiointipalvelun verkkolomake, jossa tiedot syötetään manuaalisesti, eikä lomake ole yhteydessä palkkahallintojärjestelmään. Sähköisen asiointipalvelun kautta ilmoittaminen vaatii erillisen kirjautumisen asiointipalveluun Suomi.fi-tunnistautumisella ja yrityksen nimenkirjoitusoikeutetun henkilön on tullut valtuuttaa oikeat henkilöt tulorekisterissä joko katselu- tai ilmoitusoikeuksilla. Valtuutuksen tekemistä varten kaupparekisterissä tulee olla ajantasaiset tiedot nimenkirjoitusoikeudellisista henkilöistä. Suomi.fi-tunnistautuminen onnistuu henkilökohtaisilla pankkitunnuksilla, mobiilivarmenteella tai tunnistekortilla. Vain erityisestä syystä tulotiedot voi ilmoittaa paperilomakkeella. Tällainen erityinen syy voi olla esimerkiksi kuolinpesän tai ulkomaisen työnantajan tilanne, jolloin ei voida kohtuudella vaatia sähköistä ilmoittamista. Paperisella lomakkeella ilmoituksen tekemisen määräaika on viiden kalenteripäivän sijaan kahdeksan kalenteripäivää. (Vero 2018a)

### 2.4.3 Sanktiot

Aiemmin esiteltiin määräajat ilmoitusten tekemiselle ja mikäli määräaikoja ei noudateta, voi Verohallinto määrätä ja periä seuraamusmaksuja. Tulotietojärjestelmää käsittelevän lain 22 §:ssä sekä 23 §:ssä määritelty myöhästyneet ilmoitukset ja siitä seuraavat sanktiot. Myöhästymismaksua voidaan määrätä vain pakollisesti annettavista tiedoista, eivätkä sanktiot koske luonnollisia henkilöitä tai kuolinpesiä, ellei kyse ole elinkeinotoiminnan harjoittamisesta. Suorituksen maksajalla on oikeus valittaa annetusta päätöksestä ja hän voi hakea päätökseen oikaisua. (HE 134/2017, 53 ja 53/2018, 22 §)

Tulorekisteritietoa koskeva myöhästymismaksu muodostuu kahdesta osasta. Päiväkohtaista myöhästymismaksua määrätään 3 euroa jokaiselta myöhästymispäivältä siihen saakka, kunnes tiedot ilmoitetaan tulorekisteriin. Maksukuukaudelta ilmoitettavien suoritusten myöhässä antamisesta määrätään päiväkohtaista myöhästymismaksua enintään 45 päivän ajan eli enintään 135 euroa. Jos maksukuukauden ensimmäinen ilmoitus annetaan enemmän kuin 45 päivää myöhässä, myöhästymismaksu on 135 euroa, johon lisätään 1 prosentti myöhässä ilmoitetun veronalaisen suorituksen määrästä tai eläkkeen perusteena olevan työansion määrästä, sen mukaan kumpi näistä on suurempi. Myöhästymismaksu voi olla enintään 15 000 euroa kalenterikuukaudelta. (53/2018, 23 §)

Määräajassa maksukuukaudelta ilmoitettuja tietoja voi korjata tai täydentää 45 päivän kuluessa määräpäivästä ilman seuraamusmaksuja. Jos ilmoitus tehdään myöhemmin, myöhästymismaksu on 1 prosentti myöhässä ilmoitetun veronalaisen suorituksen tai eläkkeen perusteena olevan työansion määrästä sen mukaan, kumpi näistä on suurempi. Myöhästymismaksua ei kuitenkaan määrätä, jos veronalaisen suorituksen tai eläkkeen perusteena olevan työansion määrä ei oikaisemisen johdosta korvaavalla ilmoituksella muutu aiemmin ilmoitettua suuremmaksi. (53/2018, 23 §) Verohallinnon mukaan sanktioita ei kuitenkaan pääsääntöisesti vielä alkuvaiheessa määrätä tulorekisteriuudistuksen tuomien suurten muutosten vuoksi. Myöhästymisten ja virheiden voidaan vuonna 2019 katsoa olevan tahattomia, eikä niistä siten ole kohtuullista määrätä sanktioita. (Vero 2018a)



### **3 ASIAKASSUHDE KILPAILUN KESKIÖSSÄ**

Yrityksen strategiassa, jossa asiakassuhteet arvotetaan korkealle, on olennaista kehittää asiakassuhteita ymmärtämällä paremmin asiakkaiden, mutta myös kilpailijoiden ja muun liiketoimintaympäristön toimintaa. Tämä onnistuu tietoon perustuvan palvelukehityksen avulla. Asiakassuhteiden avulla kilpailussa menestymisen kannalta on Grönroosin mukaan tärkeää ymmärtää yrityksen liiketoiminta toimialasta riippumatta palvelutoiminnaksi ja tarkastella yrityksen tekemistä prosessijohtamisen näkökulmasta. Näin voidaan ymmärtää asiakkaan tarpeet paremmin ja hyödyntää yrityksen käytössä olevat resurssit tehokkaammin. (Grönroos 2007, 30)

Asiakassuhteeseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen tulee kiinnittää huomiota jokaisessa yrityksessä, sillä tyytyväinen asiakas on yhtiölle kannattava monesta näkökulmasta. Asiakas pysyy uskollisena, suosittelee ja on kaikin puolin kannattavampi, kuin palveluunsa ei niin tyytyväinen asiakas. Ylikoski, Järvinen ja Rosti kuvaavat hyvän laadun vahvistavan myönteisiä vaikutuksia ja synnyttävän niin sanotun menestyksen kehän. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 58–60) Asiakaspysyvyys myös tuo yritykselle vakaita tuloja ja vaikuttaa suoraan asiakassuhteen ja koko liiketoiminnan kannattavuuteen. (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994, 23)

Jotta voidaan tutkia tulorekisteriuudistuksen vaikutuksia työeläkeyhtiöiden liiketoimintaan, kilpailuun ja asiakasarvon muodostumiseen, tulee ymmärtää, mistä tekijöistä asiakasarvo muodostetaan ja millaisia kilpailukeinoja eläkeyhtiöillä on tunnistettu aiemmissa tutkimuksissa. Tässä luvussa esitellään asiakasarvon muodostumista ja lyhyesti sitä, millaisia keinoja yrityksellä on käytettävissä sen kehittämisessä. Lisäksi luvussa paneudutaan kilpailukeinoihin ja – strategiaan yleisesti sekä käsitellään eläkeyhtiöiden kilpailulle ominaisia erityispiirteitä.

#### **3.1 Asiakasarvo ja asiakkuus**

Jokaisessa yrityksessä pyritään luomaan asiakkaalle arvoa ja parhaiten kilpailussa menestyvät ne, jotka onnistuvat tuottamaan laadukkaita palveluita kustannustehokkaasti (Taghizadegan 2006, 1). Jotta asiakkaiden kokemaa arvoa voidaan parantaa ja saada kilpailuetua alan muihin

toimijoihin nähden, tulee yrityksen ymmärtää, miten heidän asiakkaidensa arvo muodostuu. Finanssiyhtiöt tarjoavat asiakkailleen usein hyvin samanlaisia palveluita ja kuten luvussa 2 lyhyesti esitettiin, ovat erot TyEL-vakuutuksissa hyvin pieniä. Asiakas arvioi yksittäisten seikkojen sijaan kokonaisuutta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 25) Finanssipalveluissa tyytyväisyyteen vaikuttavat varsinaiset finanssipalvelut ja -tuotteet, asiakassuhde ja asiakaspalvelutilanteet. Asiakkaille tarjottavien palveluiden ominaisuudet määrittävät yrityksen toiminta-ajatuksen mukaan. Toiminta-ajatuksella tarkoitetaan yrityksen perustehtävää, eli mitä varten yritys on olemassa ja se voidaan määritellä yrittäjä yrityksen strategiassa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 11, 55–56)

Asiakkaan ja palvelun tarjoajan välille muodostuu aina jonkinlainen asiakassuhde ja yhteistyö, jolle asiakas määrittää arvon. Mikäli palveluntarjoaja ei pysty luomaan asiakkaan mielestä arvokasta asiakassuhdetta, voi hän herkästi vaihtaa palveluntarjoajaa. Strategisen asiakassuhteen tunnistaminen on joskus haastavaa, eikä asiakkuuden kesto tai asioinnin määrä kerro suhteen voimakkuudesta. Suhde liittyy asenteisiin ja siihen, miten asiakas kokee esimerkiksi yhtiön vaihtamisen ja suosittelun. (Grönroos 2007, 25, 35–36) Asiakassuhteella on aina jokin hinta yritykselle, mutta myös asiakkaalla on hinta suhteelle. Jos hinta nousee asiakkaan mielestä suuremmaksi kuin mitä hän on valmis maksamaan, voi hän siirtyä kilpailevan palveluntarjoajan asiakkaaksi. Asiakkaat osallistuvat arvon tuottamiseen tarjoamalla resurssejaan ja jakamalla tietoa, jonka avulla yhtiö voi suorittaa tarvittavat toimet. Ilman näitä tietoja menestyksekkäs arvon tuottaminen ei onnistu. (Yi & Gong 2013, 1280)

Asiakkaat ovat arvon luomisessa osittaisia työntekijöitä, jolloin on tärkeää, että myös asiakas tunnistaa oman vastuunsa arvonluontiprosessissa. Asiakkaan tulee muun muassa noudattaa määriteltäviä sääntöjä ja käytössä olevia järjestelmiä. (Yi & Gong 2013, 1280) Grönroos esittää asiakkaan tekemän uhrauksen jakautuvan lyhyeen ja pitkään aikaväliin. Lyhyen aikavälin uhraus koostuu vain hinnasta, kun taas pitemmän aikavälin tarkastelussa kokonaisuhrauksessa on hinnan lisäksi mukana asiakassuhteen muut kustannukset. Muita kustannuksia voivat olla vaikkapa suorat kustannukset henkilöstöstä, epäsuorat kustannukset palvelun toimimattomuudesta sekä psykologiset kustannukset asiakkaan luottamuksen puutteesta. (Grönroos 2007, 147–151) Esimerkiksi eläkeyhtiön asiakkaalla lyhyen aikavälin uhraus on eläkemaksu ja asiakassuhteen suora kustannus tilitoimiston palkkio ansioilmoittamisen hoitamisesta, epäsuora kustannus ilmoituspalvelun ajoittainen toimimattomuus ja psykologinen kustannus luottamus järjestelmien

toiminnasta. Lisäksi asiakaspalveluun jonottaminen ja epämukavat tuntemukset esimerkiksi maksuajan pyytämisestä voivat olla kustannuksia asiakkaalle. (Ylikoski & Järvinen 2011, 28)

Laatua on mahdotonta määritellä yksiselitteisesti, mutta yhden kuvauksen mukaan laadulla tarkoitetaan sitä, miten hyvin palvelu tai tuote vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55) Asiakkaan kokema kokonaislaatu muodostuu odotetusta ja koetusta laadusta, joiden pohjalta asiakas rakentaa mielikuvansa yrityksestä. Asiakkaan odotettuun laatuun vaikuttavat muun muassa yrityksen viestintä, myynti, imago, muilta asiakkailta tai sidosryhmiltä kuullut palautteet, suhdetoiminta sekä asiakkaan tarpeet ja omat arvot. Koettuun laatuun taas liittyvät tuotteen tai palvelun tekninen onnistuminen sekä asiakkaan kokema palveluprosessi kokonaisuudessaan. (Grönroos 2007, 76–77) Lisäksi koetun hyödyn osatekijöiksi on tunnistettu vuorovaikutus palvelutilanteissa, palvelun saavutettavuus sekä asiakassuhde itsessään (Ylikoski & Järvinen 2011, 27).



*Kuvio 7 Finanssipalvelun arvo asiakkaalle asiakassuhteessa (Ylikoski & Järvinen 2011, 30)*

Yllä olevassa kuviossa 7 on esitetty asiakkaan finanssipalveluiden arvopuntari, jonka tekijät määrittävät asiakkaan kokeman arvon tuotteelle tai palvelulle. Kuvion vasemmalla puolella on esitetty asiakkaan kokemat hyödyt ja oikealle asiakkaan kokemat kustannukset. Asiakas kokee arvoa yksittäisissä palvelutapahtumissa ja asiakassuhteessa, jolloin asiakkaan ei välttämättä tar-

vitse olla vuorovaikutuksessa yhtiön kanssa, vaan suhde itsessään on arvokas. Arvon muodostukseen vaikuttavat myös kilpailijoiden tarjoamat palvelut ja tuotteet, sekä aiemmat kokemukset vastaavasta palvelusta tai kyseisestä yrityksestä. (Ylikoski & Järvinen 29–30, 33)

Luottamuksen lisäksi asiakas saa asiakassuhteestaan sosiaalisia hyötyjä sekä mahdollisesti erityiskohtelua tai etuja esimerkiksi oman yhteyshenkilön kautta. Työeläkeyhtiön pitkäaikaisempi asiakas saa myös asiakashyvitysten kautta etua vakuutusmaksuihinsa. Asiakassuhteella on myös kustannuksia asiakkaalle. Yritys käyttää resursseja tiedon hankkimiseen, vaihtoehtojen arviointiin, palvelujen käytön oppimiseen ja lisäksi yritys menettää kilpailijoiden tarjoamat edut. (Ylikoski & Järvinen 2011, 69–70) Toisaalta asiakasyritys säästää resursseja pitkäaikaisissa asiakassuhteissa, kun sen ei tarvitse opetella uusia järjestelmiä ja käyttää aikaa kilpailevien tarjousten vertailuun.

Asiakassuhteen kestävyys ja asiakastyytyväisyys ovat suorassa suhteessa toisiinsa ja kestävästi asiakassuhteen avulla yritys voi saada anteeksi puutteita palvelun laadussa (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994, 26). Eläkelaitoksen on kuitenkin tärkeää myös tunnistaa asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden erot, sillä asiakkaan tyytyväisyys esimerkiksi palvelun laatuun ei välttämättä estä asiakasta vaihtamasta yhtiötä. Hän voi kokea saavansa paremman kokonaisuhyödyn kilpailijalta, vaikka olisikin ollut täysin tyytyväinen saamaansa palveluun ja ratkaisuihin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 32)

Vakuutustuotteen tuntemus ja siitä saatavilla oleva tieto vaikuttavat myös osaltaan arvon muodostukseen. Erilaiset asiakkaat etsivät tietoa vakuutuksista eri tavoin ja asiakkaiden tietämys vakuutuksista voi erota hyvin paljon. Asiakkaat hankkivat paljon tietoa itsenäisesti poistaakseen epävarmuutta päätöksentekoon liittyen ja toisaalta he vahvistavat näin rooliaan osana arvon tuottamista. (Yi & Gong 2013, 1280) Kokeneet henkilöt, jotka tietävät paljon eläkevakuuttamisesta, osaavat keskittyä olennaisiin asioihin ja kysellä esimerkiksi asiakashyvitysten laskentaperusteista kussakin yhtiössä. Alasta vähemmän tietävät saattavat välttää tiedon hankintaa, koska ajattelevat informaation olevan liian monimutkaista heille. Vakuutuksenottaja, joka ei tunne vakuuttamiseen liittyvää taustaa, ottaa todennäköisimmin vakuutuksen sattumanvaraisesti tai tunneperäisesti. (Ylikoski & Järvinen 2011, 44, 49)

## 3.2 Asiakasarvoon vaikuttaminen

Asiakasarvon luonti lähtee aina liikkeelle oman markkina-aseman tunnistamisesta ja siitä, että yritys tuntee asiakkaidensa halut ja tarpeet. Vasta sen jälkeen se voi lähteä kehittämään asiakaslähtöistä strategiaa ja liiketoimintoja. (Kotler & Armstrong 2010, 53) Palvelukulttuurin kehittäminen yritykselle on paljon enemmän kuin vain asiakaspalvelun laadun kehittämistä. Se on kaikkia yhtiön työntekijöitä, toimintatapoja ja prosesseja koskettava ajatusmaailma, joten kehittääkseen kulttuuria palvelulähtöisemmäksi, on sen kiinnitettävä huomiota laajasti kaikkiin toimintoihin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 157)

Työeläkeyhtiöiden toimintaa voidaan verrata monella tapaa julkisen sektorin toimintaan, sillä ne eivät voi itse valita asiakkaitaan ja niille on laissa määritelty tehtävä sekä toimintaa koskevat rajoitteet. Kuitenkin koska Suomessa eläkelaitokset ovat yksityisiä toimijoita ja niiden tulee kehittää liiketoimintaansa pärjätäkseen kilpailussa, tulee eläkeyhtiöiden tehdä strategista suunnittelua samalla tavoin kuin minkä tahansa muunkin liiketoimintaa harjoittavan yrityksen. Jotta yhtiö voi täyttää lain vaatimukset ja luoda samalla arvoa asiakkailleen, tulee sen kehittää prosesseja ja käyttää annetut resurssit tehokkaalla tavalla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 156–157) Prosessien kehittämisellä voi olla monia eri tavoitteita, kuten saada kustannussäästöä, saavuttaa nopeampi käsittely tai parantaa asiakkaan kokemusta palvelusta.

Prosessien tunnistaminen ja epäkohtiin puuttuminen on tärkeää jo pelkästään riskienhallinnan näkökulmasta. Uudistusten tai alalla vaikuttavien ilmiöiden vaikutusten arvioinnilla ja prosessien suunnittelulla halutaan välttää erityisesti strategisia riskejä, joilla tarkoitetaan esimerkiksi liiketoimintaympäristöön ja regulaatioon liittyviä riskejä, jotka vaikuttavat osaltaan yrityksen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. Strategisia riskejä voi tarkastella esimerkiksi skenaario- ja stress test- analyysin avulla ja niissä ylimmällä johdolla on tärkeä roolinsa. (Juvonen ym. 2014, 38) Epäonnistuneet prosessit voivat aiheuttaa myös operatiivisen riskin toteutumisen. Operatiivinen riski voi olla esimerkiksi tietojärjestelmiin liittyvä ongelma, joka aiheuttaa haittaa yrityksen toiminnalle. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 65)

Kivisaari ja Kahola (2017, 63) määrittelevät operatiivisen riskin tappion riskiksi, joka aiheutuu riittämättömistä tai luottamuksen pettäneistä sisäisistä prosesseista, henkilöistä tai järjestelmistä tai ulkoisista tapahtumista. Nämä riskit eivät välttämättä suoraan aiheuta eläkeyhtiölle kustannuksia, mutta asiakkaiden tyytymättömyyden kautta sille voi aiheutua rahallista menetystä. Projektimuotoisen työn lisääntyessä myös projektiriskit, jotka ovat yksi operatiivisen riskin

muodoista, yleistyvät. Projektiriskit voivat liittyä esimerkiksi aikataulun tai budjetin ylittymiseen, mutta ne voivat koskea myös projektin kohdetta, laatua, tavoitteita tai ulkoisia tekijöitä. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2016, 80) Liikeriskit eroavat vahinkoriskeistä olennaisesti, koska liikeriskeihin voi sisältyä myös onnistuminen ja usein riskit muuttuvat suhdanteiden mukana. Niitä pidetään usein ei-vakuutettavina riskeinä. (Ilmonen ym. 2013, 69) Liiketoimintariskeihin voi vaikuttaa omalla joustavalla ja ennakoivalla reagoinnilla liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Kivisaari & Kahola 2017, 66).

Jotta yritys voi hallita asiakasprosessia ja vaikuttaa asiakkaiden arvonmuodostukseen, tulee sen pyrkiä erittelemään prosessin eri vaiheet, tunnistaa epäkohdat ja muuttaa ne asiakkaille arvoa tuottaviksi. Näitä asioita tutkittaessa usein esille nousee palveluiden laatu, jota voidaan mitata eri tavoin. Yleisin tapa on lähettää asiakkaille palvelutilanteen jälkeen kysely, jossa kysytään palvelun onnistumisesta. (Grönroos 2007, 83) Prosessien mallintaminen ja muutosten vaikutusten arviointi auttavat yritystä suunnittelemaan omia resurssejaan tehokkaammin ja löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tällainen suunnittelu on tavallaan yhtiön riskienhallintaa, vaikka siinä ei torjuta negatiivista riskiä. Ilmonen ym. (2013, 15) mukaan laajasti ymmärrettynä riskienhallinta kattaa mahdollisuudet, niiden tunnistamisen arvioinnin ja hallinnan. Positiivisten riskien tunnistamisessa ja arvioinnissa voidaan hyödyntää samanlaisia menetelmiä kuin perinteisten negatiivisten riskien. Laajemman riskienhallinnan toteutumisen kannalta on tärkeää, että yritys tuntee oman toimintaympäristönsä ja sen muutokset. (Ilmonen ym. 2013, 15)

Prosessikehityksen filosofia on hyvin yksinkertainen ja jokaiseen osa-alueeseen ollaan kehitetty helppokäyttöisiä työkaluja, joista yritys voi valita itselleen sopivimman menetelmän. Viime vuosina erityisesti Lean menetelmää ollaan alettu hyödyntää organisaatioiden kaikissa osissa. Sen yksinkertaistettuna tavoitteena on saavuttaa parempi lopputuote ja tyytyväisemmät asiakkaat (Taghizadegan 2006, 1). Leanin mukainen kehittämisprosessi alkaa määrittämällä, mitä prosessia tai ongelmaa lähdetään parantamaan. Kun prosessi tai sen osa on päätetty, suoritetaan mittaus. Mittauksella tarkoitetaan Leanissa tarkempaa kuvausta tilanteesta ja se voidaan toteuttaa esimerkiksi kalanruotoanalyysillä, prosessikartalla, arvoanalyysillä, hukan tunnistamisella tai Pareto-analyysillä. Analyysien avulla halutaan saada määriteltyä nykytila, prosessin valmiudet ja muut myötävaikuttavat seikat. Kun mittaus on saatu suoritettua, voidaan tuloksia analysoida parannustoimenpiteiden suunnittelua varten. Parannukset kohdistetaan erityisesti kriitti-

simpiin kohtiin, joiden muutokset vaikuttavat eniten myönteisesti prosessiin. Lopuksi kehitysprosessissa luodaan suunnitelma siitä, miten suunnitellut parannukset tuodaan mukaan olemassa oleviin prosesseihin ja miten kehitystyötä jatketaan tulevaisuudessa. (Gygi 2016, 1–2)

Yhden täydellisen prosessin sijaan asiakkaat kaipaavat yksilöllisen tuntuista palvelua heidän tarpeisiinsa nähden, ja esimerkiksi työeläkeyhtiön asiakaskunta koostuu niin laajasta joukosta yrityksiä ja yrittäjiä, että segmentointi on tarpeen. Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden pilkkomista pienempiin osiin asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella ja segmentoinnin tavoitteena on saada aikaan asiakasryhmiä eli segmenttejä, joiden tarpeet palvelulle ovat lähellä toisiaan. Myös segmentin sisällä voidaan tehdä jakoa erilaisten tarpeiden mukaan, jolloin muodostetaan mikrosegmenttejä. Perinteisimmin segmenttejä muodostetaan asiakkaan koon tai toimialan mukaan. (Ylikoski & Järvinen 2011, 53)

Asiakassegmentoinnin avulla yritys voi tunnistaa sille kannattavimmat asiakkaat ja muotoilla segmenteille sopivimpia palveluita ja tuotteita. Yritykselle ei ole taloudellisesti järkevää pyrkiä tuottamaan yksilöllistä palvelua jokaiselle asiakkaalle, eikä asiakas toisaalta halua saada koko asiakasmassalle suunnattua viestintää tai palvelua. (Grönroos 2007, 166–167) Lisäksi segmentoinnin avulla voidaan löytää uusia asiakasryhmiä, palvelutarpeita ja kilpailuetua tuovia tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat. Asiakasdatan hyödyntäminen on segmentoinnissa keskiössä, kun asiakkaiden ominaisuuksia, käyttäytymistä ja palvelun käytöstä tavoiteltavia hyötyjä tutkitaan. (Ylikoski & Järvinen 2011, 53–54)

Prosessien kehittäminen ei ole aina vain toimintatapojen tarkastelua ja muuttamista, vaan se saattaa vaatia kokonaan uuden ohjelmiston luomisen, kuten tulorekisteriuudistuksen tilanteessa. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista esitellä tämän tarkemmin palveluiden tai prosessien kehitystä, mutta on hyvä ymmärtää, että onnistuneen asiakaskokemuksen ja kilpailuedun saavuttamiseksi yritysten tulee tuntea asiakkaidensa arvon muodostaminen, siihen vaikuttavat tekijät sekä sen, mistä yhtiö voi lähteä liikkeelle prosessikehityksessään.

### **3.3 Kilpailu eläkealalla**

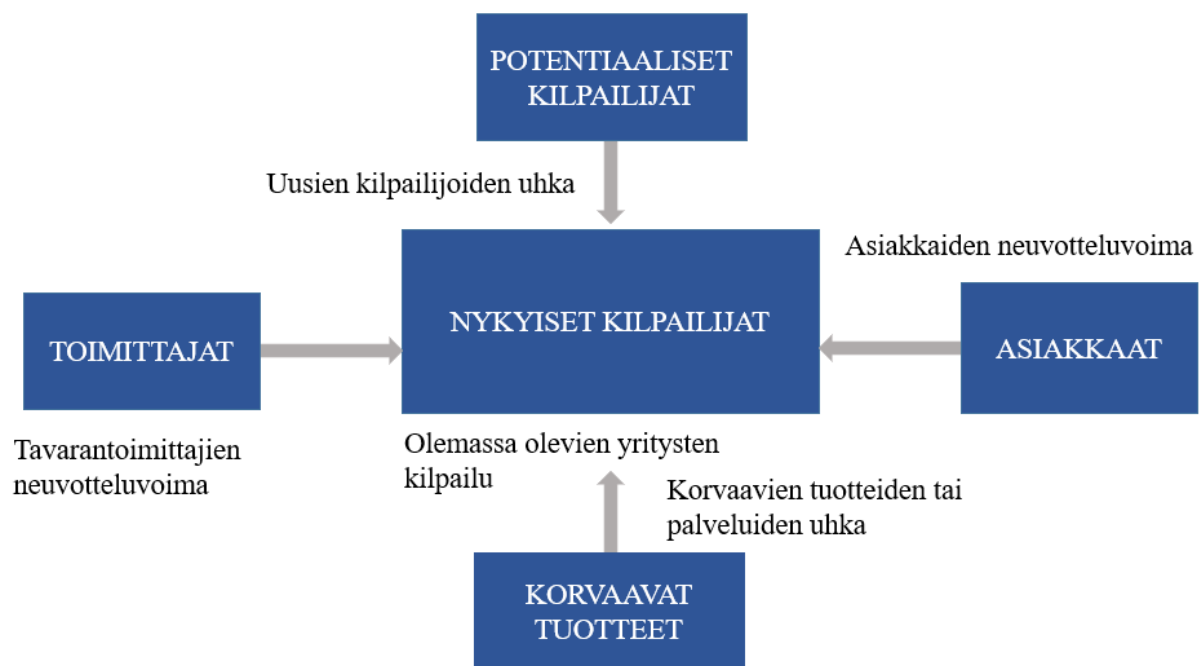
Vakuutus on haastava tuote määritellä, sillä se on aineeton lupaus korvauksesta vahingon sattuessa, ja usein vakuutus konkretisoituu kuluttajalle vain vaikeaselkoisina vakuutusehtoina (Järvinen 2001, 526). Laajemmin määriteltynä vakuutus käsittää koko vakuutukseen liittyvän

asiakassuhteen, joka voi kestää etenkin eläkevakuutuksissa vuosikymmenten ajan (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 9–10). Työeläkeyhtiö tarjoaa asiakkailleen lupauksen toimeentulosta elämän eri tilanteissa, oli sitten kyse vanhuus- tai esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeestä. Hyvin standardoitu ja lakiin perustuva vakuutus ei täytä täysin myöskään palvelun määritelmää, sillä heterogeenisyys, joka on yksi tärkeimmistä palvelun ominaispiiriteistä, ei täyty. (Järvinen & Heino 2004, 10) Kuten aiemmassa luvussa käy ilmi, tarjoavat eläkeyhtiöt asiakkailleen eläkevakuutuksen lisäksi myös esimerkiksi työkyky- rahoitus- ja toimitilapalveluita.

Perinteisimmät kilpailukeinot kaikilla yrityksillä ovat palvelu, tuote, hinta ja imago. Yritys voi valita strategiakseen lähteä tavoittelemaan jotakin näistä kilpailukeinoista, ja yritykselle voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta menestyä kaikissa samanaikaisesti. Palvelustrategiassa johdon tulee keskittyä tarkastelemaan koko liiketoimintaa palvelun näkökulmasta ja tarjoamaan asiakkailleen palvelun kautta jotain ainutlaatuista kilpailijoihin nähden. Tuotestrategiassa yrityksen tuote on esimerkiksi teknisiltä ominaisuuksiltaan yliverinen muihin alan toimijoihin nähden. Hintastrategiassa yritys keskittyy saamaan hinnan mahdollisimman alas kilpailijoihin nähden. Usein hinta ei kuitenkaan yksinään ole kovin kestävä kilpailukeino. Neljäntenä kilpailukeinona on imago, jossa yritys pyrkii luomaan asiakkailleen arvoa ennemmin imagon kuin tuotteen avulla. Esimerkiksi monet muotibrändit käyttävät tätä strategiaa. (Grönroos 2007, 5–8)

Edellä mainittujen keinojen lisäksi yritys voi erottautua kilpailijoistaan asiakkaille arvoa tuovan palvelukanavan avulla. Kuluttajat toimivat palvelukanavien valitsijoina ja valintakriteerit vaihtelevat hyvin paljon erilaisten kuluttajien välillä. Valintaan vaikuttaa muun muassa kanavaan liittyvä asiantuntijuuden mielikuva, helppous sekä saavutettavuus, millä tarkoitetaan sijaintia ja aukioloaikoja. Lisäksi asiakkaat haluavat valita palvelukanavan, jossa he voivat hoitaa useamman asian kerralla niin sanotusti yhden luukun periaatteen mukaisesti. Järvinen (2001, 524) jakaa palvelukanavat omistuksen, samanlaisuuden ja päällekkäisyyden mukaan. Omistuksellisesti jaoteltuna palvelun tuottajalla voi olla käytössä omat kanavat, itsenäiset kanavat sekä yhteisomistuskanavat, jolla voi olla useampia tuottajia ja välittäjiä. Palvelukanavat voivat olla myös samanlaistettuja tai erilaistettuja tai ne voivat olla täysin tai osittain päällekkäisiä. Lisäksi kanavat voivat täydentää toisiaan. Osittain päällekkäiset kanavat voivat sisältää samanlaisia palveluita, mutta ne voivat toimia eri alueilla maantieteellisesti. (Järvinen 2001, 524–526)





*Kuvio 8 Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter 1998, 5)*

Michael Porter on yksi tunnetuimmista kilpailua ja yritysten strategiaa käsittelevistä tutkijoista. Yksi hänen tunnetuimpia mallejaan on viiden kilpailuvoiman strateginen analyysi, jossa yritys asemoidaan muuhun toimintaympäristöön. Kuviossa 8 esitelty kaikki viisi kilpailuvoimaa vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, sillä niillä on vaikutus tuotteen tai palvelun hintaan ja siihen, millaisia investointeja yrityksen tulisi tehdä menestyäkseen. Asiakkailta ja palvelun tai tavaran toimittajilta voi tulla painetta kehittää uusia palveluita ja toisaalta toimittajat voivat nostaa omia hintojaan. Korvaavien tuotteiden olemassaolo pakottaa yhtiön kehittämään myös omia tuotteitaan. Myös nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden uhka vaatii yrityksen strategiassa toimenpiteitä, jotta kilpailussa pärjätään halutulla tavalla. (Porter 1998, 5)

Eläkeyhtiöiden liiketoiminnan analysointiin Porterin mallia voidaan soveltaa vain vähän, mutta myös eläkeyhtiöiden liiketoimintaa tarkasteltaessa on hyvä tuntee kilpailun teorian perusteet ja analyysimenetelmät. Esimerkiksi asiakkaiden neuvotteluvoima suhteessa eläkeyhtiöön on poikkeuksellinen, koska eläkeyhtiö ei voi olla myöntämättä vakuutusta. Näin ollen yksi eläkeyhtiön hallitsematon riski on asiakasvalinta (Rissanen ym. 2017, 66). Vaikka mallia ei voida aukottomasti hyödyntää eläkeyhtiön toiminnan analysoinnissa, on myös eläkeyhtiön tärkeää tunnistaa toimialan ja arvoverkoston muutokset.

### 3.3.1 Työeläkealan kilpailun erityispiirteet

Työeläkelaitosten kilpailu eroaa monin tavoin perinteisten yritysten ja vahinkovakuutusyhtiöiden kilpailusta, vaikka kyseessä on yksityisoikeudellinen yhteisö. Kilpailuvirasto on useasti huomauttanut työeläkejärjestelmän kilpailun ongelmakohdista ja sosiaali- ja terveysministeriö määräsi hallitusneuvos Erkki Rajaniemen selvittämään lakisääteisen työeläkejärjestelmän kilpailuolosuhteita. Rajaniemen vuoden 2007 selvityksen mukaan yhtiöiden välinen kilpailu eläkealalla on erittäin tärkeää, jotta työeläketurvan toimeenpano hoidetaan mahdollisimman tehokkaasti, eikä resursseja kuluteta enempää kuin on tarve. Hän kuitenkin myöntää kilpailun rajoitteiden tärkeyden, jotta lakisääteiset eläkkeet saadaan turvattua. (Rajaniemi 2007, 15) Myös Rantala korostaa raportissaan kilpailun merkitystä mahdollisimman hyvien sijoitustuotteiden tavoittelussa. Eläkeyhtiöt voivatkin kilpailla lähinnä palveluiden laadulla, hoitokustannustehokkuudella sekä sijoitustoiminnan tuotoilla (Rantala 2002, 13, 21). Näihin kilpailutekijöihin keskitytään myös tässä tutkimuksessa.

Sosiaali- ja terveysministeriön teettämässä selvityksessä nostetaan esiin työeläkelaitosten kilpailutekijöiden epäselvyys useista syistä. Ensinnäkin eläkevakuutus on tarkkaan määritelty laissa ja toisaalta eläkelaitoksen toiminta kohdistuu vakuutettuun työntekijään ja eläkkeensaajaan, jotka eivät ole mukana päättämässä eläkeyhtiöstä, vaan yhtiö tulee heille annettuna. Tuotteiden, eli eläkevakuutusten hinnat on määritelty laissa, eikä eläkelaitos näin voi määrittää itse tuotteelleen tai edes vakuutuksen hoitokustannusosalle hintaa itse. (STM 2002, 22–23)

Eläkeyhtiöt kilpailevat jo olemassa olevista asiakkaista ja yrittävät saada siirrettyä vakuutuksia omaan yhtiöönsä. Lisäksi vuosittain aloittaa suuri määrä uusia yrityksiä, joiden eläkevakuutuksen jokainen eläkeyhtiö haluaa itselleen. Eläkeyhtiöllä, kuten kaikilla muillakin liiketoimintaa harjoittavilla yhtiöillä, on kaksi vaihtoehtoa kasvulle. Yhtiö voi tehdä uusmyyntiä ja saada sen myötä kasvua uusista asiakkaista tai toisena vaihtoehtona se voi lisätä myyntiä olemassa oleville asiakkailleen, jolloin kasvua syntyy usein pienemmin kustannuksin kuin uusasiakashankinnalla. Eläkevakuutusyhtiöllä olemassa olevien asiakkaiden myynnin lisääminen tarkoittaa käytännössä palkkasumman kasvattamista, mihin eläkeyhtiön voi olla mahdoton vaikuttaa.

Taulukko 2 Eläkevakuutusyhtiöiden siirtoliikenne 2017 (Tela 2018a)

	<u>TyEL</u> MAKSUTULO t€	<u>TyEL</u> -VAKUUTUKSET
VARMA	48 283	-192
ILMARINEN	-17 525	388
ELO	2 626	261
ETERA	-15 456	-433
VERITAS	-18 018	-26
PENSIONS-ALANDIA	90	2

Taulukossa 2 on kuvattu eläkeyhtiöiden siirtovakuutusten vaikutus TyEL-maksutulona sekä vakuutusten kappalemääränä. Vuoden 2018 ensimmäisen kvartaalin siirtoliikkeen kokonaismäärä TyEL-vakuutuksissa 161 477 000 euroa, mikä tarkoittaa yli 2000 vakuutusta. Taulukosta voidaan nähdä miten eri kokoisten yritysten muutokset vaikuttavat selvästi maksutuloon, sillä esimerkiksi Varma siirtyi pois 192 vakuutusta, mutta maksutulo kasvoi tästä huolimatta. (Tela 2018a) Siirtoliikenteellä voi olla suuri vaikutus yhtiön tulokseen, eikä se pääse näkemään tai arvioimaan tulosta kuin siirtoajankohtana, jolloin yhtiö näkee sieltä pois siirtyneet vakuutukset. Yhtiö ei siis saa minkäänlaista herätettä, mikäli asiakas on siirtämässä vakuutuksensa toiseen yhtiöön, eikä se voi tehdä esimerkiksi vahinkovakuutusyhtiöille tyypillistä pitomyyntiä.

Kilpailuolosuhteisiin vaikuttaa myös osaltaan eläketurvan hajautettu järjestäminen, joka on Suomessa hyvin poikkeuksellinen. Yksityiset työeläkevakuuttajat huolehtivat yksityisen sektorin lakisääteisen eläketurvan hoitamisesta, mutta hallinto on kuitenkin hajautettu eri toimijoille. Hajautetusta hallinnosta huolimatta eläkejärjestelmä toimii yhteistyössä ja eläkkeensaajan tarvitsee hakea eläke-etuutensa vain yhdestä yhtiöstä. Eläketurvakeskus toimii eläkelaitosten ylempänä tahona, joka valvoo vakuuttamista, suosituksia, lakien soveltamisohjeita ja välittää tarvittavia tietoa eri eläkelaitosten välillä. Finanssivalvonta sekä sosiaali- ja terveysministeriö huolehtivat työeläkelaitosten valvonnasta. Sosiaali- ja terveysministeriö myös huolehtii työeläkelainsäädännön koordinoinnista ja valmistelusta. Työeläkejärjestelmää koskevat uudistukset käsitellään kolmikantaisesti ja mukana päätöksenteossa ovat työnantajien ja palkansaajien keskusjärjestöt sekä valtio. (Uusitalo. 2017, 115–116)

Lakisääteisyys määrittää eläkeyhtiön toimintaa merkittävästi. Yhtiö ei voi tehdä normaalia asiakasvalintaa, koska sen on myönnettävä lakisääteinen eläkevakuutus kaikille kriteerit täyttävillä työnantajille ja yrittäjille. Myös maksettavat korvaukset määräytyvät lainsäädännöstä, eikä työeläkeyhtiö voi säätää ehtoja etunsa mukaisesti. Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2010, 18–20) liiketoiminnassa hinta määräytyy aina markkinoilla ja ainoastaan julkisella sektorilla hinta määrätään muilla perusteilla. Eläkelaitos ei voi hinnoitella tuotettaan vapaasti, vaan työeläkemaksu koostuu useasta eri osasta. Vaikka perusprosentti on sosiaali- ja terveysministeriön vuosittain vahvistama, keskimääräinen maksu voi erota eri eläkeyhtiöillä ja asiakkailta riippuen asiakkuudesta ja palkkasummasta, kuten aiemmassa luvussa kävi ilmi.

Toinen suuri rajoite eläkeyhtiön kilpailulle on yhtiön voiton tavoittelu ja varojen jakaminen. Osakeyhtiön tehtävänä on tuottaa omistajilleen voittoa, kun taas työeläkeyhtiön tehtävänä on huolehtia eläkevakuuttamisen toimeenpanosta tuottavasti ja turvaavasti. Työeläkeyhtiö ei voi jakaa saamiaan sijoitustoiminnan tuottoja omistajilleen, vaan sen on käytettävä tuotot eläkkeiden maksamiseen nyt tai tulevaisuudessa. (Tuomikoski 2013, 175) Se ei myöskään työeläkevakuutusyhtiölain 3 §:n mukaan saa harjoittaa muuta kuin TyEL:in ja YEL:in mukaista vakuutus-toimintaa ja niihin suoranaisesti liittyvää jälleenvakuutusta (Laki työeläkevakuutusyhtiöistä 25.4.1997/354). Eläkelaitosten välillä on myös poikkeuksellinen yhteisvastuu, jolloin yhden eläkelaitoksen joutuessa konkurssiin, sen varat ja vastuut jaetaan muiden eläkelaitosten kesken. Yhteisvastuulla turvataan vakuutetun asema ja eläkkeen kertyminen kaikista ansioista riippumatta työnantajan eläkeyhtiöstä. (D’Ambrogi-Ola 2016, 162)

Markkinataloudessa alalle tulee säännöllisesti uusia toimijoita ja vanhoja tippuu pois. Työeläkealalla täysin uusien yhtiöiden perustaminen on hyvin poikkeuksellista ja työeläkevakuutusyhtiöitä säätelevän lain 6 §:ssä määritellään tarkasti toimilupaa koskevat rajoitteet. Valtioneuvosto voi antaa yhtiölle toimiluvan, mikäli tämän ei katsota vaarantavan eläkevakuutustoiminnan tervettä kehitystä, jos yhtiön johto täyttää sille lain määritetyt vaatimukset ja jos työeläkevakuutusyhtiön osakepääoma tai takuupääoma ja pohjarahasto ovat yhteensä vähintään puoli miljoonaa euroa. (25.4.1997/354) Vaikka yhtiö täyttäisi vaatimukset, ei alalle tuloon ole erityisiä kannustimia ja uusien asiakkaiden hankinta olisi hyvin kallista tai jopa mahdotonta (Rajaniemi 2007, 91).

Tavallisesti mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, hän saattaa vaihtaa palveluntarjoajaa. Työeläkeasiakkaan siirtymistä toisalle on rajoitettu, eikä se voi vaihtaa yhtiötä aina kun haluaa. Asiakkaan on ensinnäkin oltava vähintään vuosi yhdessä yhtiössä, ennen kuin

se voi vaihtaa seuraavaan. Toisena vakuutusten siirtoa rajoittavana asiana on vakuutusten siirtoajankohdat, joita on neljä kertaa vuodessa (1.1., 1.4., 1.7. ja 1.10.). Mikäli TyEL- tai YEL-vakuutuksenottaja haluaa siirtää vakuutuksensa toiseen yhtiöön ja hänen vakuutuksensa on ollut vähintään vuoden voimassa edellisessä yhtiössä ennen aiottua siirtopäivää, tulee asiakkaan tehdä uuteen yhtiöön siirtohakemus viimeistään kolme kuukautta ennen siirtoajankohtaa. (Tela 2018a)

### **3.3.2 Työeläkeyhtiöiden kilpailukeinot**

Rantalan (2002, 13) mukaan eläkeyhtiöt voivat kilpailla lähinnä palveluiden laadulla, hoitokustannustehokkuudella ja sijoitustoiminnan tuotoilla, kun perinteiset kilpailukeinot ovat palvelu, tuote, hinta ja saatavuus (Kotler & Armstrong 2010, 76). Kun tarkastellaan TyEL-vakuutusta ja vakuutustuotteita yleensä, voidaan sen todeta olevan aineeton hyödyke, joka on juridinen sopimus vakuutusyhtiön ja asiakkaan välillä (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9). Työeläkeyhtiöllä tuote, eli eläketurvan taso on määritelty laissa, eikä yhtiö voi muuttaa sitä. Markkinataloudessa yritys kehittää tuotteen tai palvelun, jota se voi myydä asiakkailleen ja olla kilpailijoihinsa nähden jollain tapaa yliverainen. Palvelujen ominaispiirteitä ovat yleensä aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisyys, varastoimattomuus ja omistusoikeuden siirtymättömyys, mutta vakuutuksissa ominaispiirteet täyttyvät vain osittain. Vakuutus aineellistuu vasta, kun vakuutetulle maksetaan korvaus, mutta vakuutustuotteen kuluttaminen alkaa heti vakuutuksen ottamisen jälkeen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16–19) Työntekijän tapauksessa vakuutusturvan kulutus alkaa heti työsuhteen alettua tietyt rajoitteet huomioiden.

Kun puhutaan eläkeyhtiöiden hintakilpailusta, vertaillaan maksettavia asiakashyvityksiä. Työeläkevakuutusmaksuun sisältyvä hoitokustannus- ja maksutappio-osa vaikuttavat suoraan eläkeyhtiön kilpailuun. Jokaisella yhtiöllä on kannustin toimia tehokkaasti saadakseen pidettyä hoitokustannusosa alhaisena, mutta Rajaniemen mukaan esimerkiksi hoitokustannusosan laskuperuste voisi hyvin olla erilainen eri yhtiöillä. (Rajaniemi 2007, 21) Eläkeyhtiöt voivat vuoden 2018 alusta lähtien määritellä itse, kuinka asiakashyvitykset jaetaan asiakkaiden kesken. Sosiaali- ja terveysministeriö on vahvistanut kullekin yhtiölle omat laskuperusteet, mutta niissä ole tapahtunut aiempaan nähden suurta muutosta. Laskuperusteiden muutos näkyy asiakkaille vuonna 2019 maksettavissa hyvityksissä. (Ilmarinen 2018a, 3)

Grönroosin mukaan yritysten tulisi nähdä palvelut jokaiselle toimialalle kuuluvana keinona luoda kilpailuetua, eikä vain omana toimialasektorinaan. Olennaista palvelustrategiassa on asiakassuhteiden, asiakkaiden kokeman arvon ja asiakasprosessin tunteminen. (Grönroos 2007, 2–3, 218–219) Eläkeyhtiöillä on Kotilan (2012) mukaan lukuisia eri prosesseja, jotka voivat koskea esimerkiksi myyntiä, asiakaspalvelua, eläkehakemusten käsittelyä tai työntekijän ansiotietojen rekisteröintiä. Prosessien tehokkuus yksi keskeinen kilpailukeino yhtiölle, koska tehokkuuden kautta se voi tuottaa asiakkailleen paremmin hyötyä nopeuden ja vaivattomuuden kautta, mutta myös maksamaan parempia asiakashyvityksiä syntyneiden kustannussäästöjen kautta. Asiakas arvioi koko prosessia tuotteen tai palvelun etsimisestä, arvioinnista hankintaan ja kuluttamiseen saakka, eikä siis vain itse palvelua tai ydintuotetta. Prosessin jokaisen osan alueen tulee olla kunnossa ja asiakaslähtöisesti mietittynä, sillä jokainen vaihe vaikuttaa osaltaan arvomuodostukseen. (Grönroos 2007, 58–59)

Asiakaspalvelun laatu ja tehokkuus ovat yksi keskeisimpiä kilpailukeinoja eläkeyhtiöillä ja finanssialalla asiakaskokemus on noussut strategioiden keskiöön pelkän myyntituloksen ohi. Tämä muutos näkyy asiakaskokemuksen jatkuvassa mittaamisessa ja kehittämisessä. (PwC 2018, 23) Asiakaspalvelun tehokkuuteen lasketaan myös eläkehakemusten nopea käsittely virheettömästi, vakuutustekniikan joustava toimivuus ja kustannustehokkuus (STM 2002, 23). Nykytrendinä myös finanssialalla on ollut digitaalisten palveluiden kehittäminen, jolloin asiakas on tullut osaksi palveluprosessin eri vaiheita ja vaikuttamaan osaltaan prosessin onnistumiseen. Asiakas osallistuu aina palveluiden tuottamiseen ja TyEL-vakuuttamisessa hän vähintäänkin antaa yrityksensä tiedot vakuutuksen tekoa varten. Asiakkaalla on nykyisin myös eri prosesseissa enemmän vastuuta, kun prosessin vaiheet voidaan toteuttaa itsenäisesti verkkopalvelussa. Esimerkiksi ansioiden ilmoittaminen eläkelaitokselle tapahtuu lähes poikkeuksetta sähköisesti joko yrityksen oman edustajan tai tilitoimiston toimesta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 40–41)

Myös Grönroos (2007, 25) sanoo asiakkaan olevan aina jollakin tapaa interaktiossa palveluntarjoajan kanssa. Koko palveluprosessi ei kuitenkaan usein näy asiakkaalle, vaan asiakas näkee prosessin asiakasrajapinnan osat. Kaikki kohtaamiset vaikuttavat asiakassuhteeseen joko kielteisesti tai myönteisesti ja siksi niitä kutsutaankin ”totuuden hetkiksi”. Totuuden hetkillä tarkoitetaan Grönroosin mukaan palveluntarjoajan paikkaa ja aikaa, jolloin se voi näyttää asiakkaalleen palvelun laadun. (Grönroos 2007, 81–82) Kaikilla kohtaamisilla ei ole yhtä suurta merkitystä, mutta parantaakseen asiakkaan kokemaa arvoa, tulee yhtiön pyrkiä tunnistamaan

nämä ”totuuden hetket” ja vaikuttamaan niihin. Asiakkaan kokema arvo on subjektiivinen käsite ja ihmisillä on erilaisia toleranssivyöhykkeitä, eli mitä pidetään riittävänä ja haluttuna palvelutasona. (Ylikoski & Järvinen 2011, 101, 108–112)

Eläkeyhtiöiden yksi merkittävä kilpailukeino on asiakkaille tarjottavat työhyvinvointipalvelut, joiden tavoitteena on parantaa työkykyä ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä. Aiemmassa luvussa esiteltiin tarkemmin millaisia muita palveluita eläkeyhtiöt tarjoavat asiakkailleen. Ennaltaehkäisevien työkykypalveluiden avulla työeläkeyhtiö pystyy vaikuttamaan työurien pidentämiseen ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten vähentämiseen. Kuten monet muut työeläkeyhtiön toiminnan tavoitteet, ei lainsäädännössä ole määritelty tavoitteita tai sisältöä työkykypalveluille. (Tela 2018c) Tarjottavat työkykypalvelut voivat olla esimerkiksi yrityksen käyttöön tarjottavia sähköisiä alustoja työkyvyn parantamiseksi, koulutusta ja opastusta henkilöstölle tai rahallista tukea työkykytoimintaan.

Viimeisenä tunnistettuna kilpailukeinona ovat kumppanuudet, jotka ovat selvästi tulleet osaksi koko finanssialaa. Kumppanuuksilla voidaan saavuttaa synergiaetua myynnissä, operatiivisessa toiminnassa, investoinneissa sekä johdon kustannuksissa. Synergiaa on kuvattu muun muassa laskufunktiolla  $2+2+=5$ , jolla viitataan synergian avulla saatavaan hyötyyn molemmille osapuolille. (Ansoff 1982, 75–76) Yhteistyö vakuutusyhtiöiden ja varainhoitoyritysten välillä on voimistunut viimeisten vuosikymmenten aikana ja finanssitoimijoiden väliset toimialaliukumat ovat yleistyneet. Toimialaliukumat näkyvät finanssialalla esimerkiksi pankin perustaessa vakuutusyhtiön, jolloin ne voivat tarjota asiakkailleen saumattomammin esimerkiksi lainaturvavakuutuksia. (Ilvessalo & Voutilainen 2009, 127–129) Toimialaliukumaa on tehty myös muiden kuin finanssialan toimijoiden välillä, sillä esimerkiksi Suomessa OP Ryhmä on vahvasti mukana terveysalan toiminnassa Pohjola-sairaaloiden kautta ja vähittäiskaupan toimija S-ryhmä tekee pankkitoimintaa S-pankin kautta. Työeläkealaa säännellään tarkasti ja koska yhtiö ei työeläkeyhtiöiden toimintaa säätelevän lain 3 §:n mukaan itse voi harjoittaa muuta liiketoimintaa, on lähes jokaisella työeläkeyhtiöllä kumppaneita muilta toimialoilta.

Kumppanuudet toimivat eläkeyhtiölle tärkeänä jakelukanavana etenkin, kun kyse on pienistä ja keskisuurista työnantajista. Jakelukanavayhteistyön avulla työeläkeyhtiö voi säästää omissa kustannuksissaan, kun sen ei tarvitse perustaa omia konttoreita ympäri Suomea. (Rajaniemi 2007, 90–91) Lisäksi Ylikosken ja Järvisen (2011, 21) mukaan finanssialan yritykset saavat kumppanuuksien avulla synergiaetua konttoriverkoston lisäksi myös samoista asiakkaista. Elä-

kevakuutuksen tarvitseva asiakas tarvitsee usein myös pankki- ja vahinkovakuutusyhtiön tuotteita, jonka vuoksi yhteistyö on järkevää. Strategisen kumppanuuden avulla voidaan tarjota asiakkaalle palvelua, johon yrityksellä itsellään ei olisi osaamista tai palvelua ei olisi järkevää alkaa tuottaa itse rahallisen menon vuoksi (Grönroos 2007, 33). Eläkelaitosten tapauksessa kumppanuudet mahdollistavat vaikuttamisen alalla, jolla heillä ei muuten lain puitteissa olisi mahdollisuutta.

## **4 TULOREKISTERIUUDISTUS TYÖELÄKEYHTIÖISSÄ**

Tutkimuksen ensimmäinen empirialuku alkaa tutkimuksen aineiston ja käytettyjen metodien tarkemmalla esittelyllä. Osiossa käydään yksityiskohtaisesti läpi aineiston valintaan, keräämiseen ja analysointiin liittyviä käytäntöjä. Luvun keskiössä on tulorekisteristä koostettu SWOT-analyysi, jonka tarkoituksena on kuvaavasti tuoda esiin tulorekisteriuudistuksen keskeisimpiä vaikutuksia työeläkeyhtiöön. Pelkän työeläkeyhtiön näkökulman lisäksi analyysissä sivutaan suurimpia muutoksia TyEL-vakuutusasiakkaalle ja eläkevakuutetulle. Jokainen SWOT-analyysin osa-alue esitellään tarkemmin omassa alaluvussaan ja lopuksi kootaan yhteen muita tulorekisteriaiheesta esiin nousseita seikkoja.

### **4.1 Aineiston keräys ja analysointi**

Tutkimuksen aineiston keruu aloitettiin huhtikuun 2018 aikana, jolloin tutkimustulosten kannalta olennaiset haastattelutarpeet suunniteltiin, potentiaaliset haastateltavat kartoitettiin ja asiantuntijoihin oltiin yhteydessä puhelimitse ja sähköpostilla haastattelujen sopimiseksi. Kaikki pyydyt asiantuntijat suostuivat haastatteluun ja heille kerrottiin ennalta tutkittava aihe sekä muutama aihekokonaisuus. Haastateltavien valinnassa tärkeintä on tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla on tietoa tai kokemusta tutkimustehtävästä (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 30).



Haastateltavat valittiin tarkoin heidän kokemuksensa perusteella, jolloin kaikille haastateltaville oli hieman erilainen kysymyspatteristo. Kaikkien haastateltavien kysymyksiin sisältyi kuitenkin kysymys tulorekisterin hyödyistä, mahdollisuuksista, uhista ja heikkouksista, jolloin aiheesta saatiin laaja näkemys eri kannoilta. Haastattelukysymykset löytyvät tutkimuksen liitteestä 1. Kysymykset jätettiin tarkoituksella avoimiksi, jolloin haastateltavan nähtiin voivan kertoa aiheesta laajemmin ja tuoda haastattelijalle täysin uutta tietoa ilmi. Haastattelijalle jäi näin myös aikaa esittää kysymyspatteristosta poikkeavia kysymyksiä aiheista, joita haastattelutilanteissa nousi esiin. Tämänkaltainen kysymyksenasettelu ja haastattelun eteneminen ovat tyypillisiä puolistrukturoidulle haastattelulle.

Puolistrukturoidun haastattelun kysymyspatteristo johdettiin tutkimuksen teoriasta, jonka kirjoittamisessa oltiin ehditty pitkälle jo haastatteluja suunniteltaessa. Tämänkaltainen teorian hyödyntäminen tutkimuskysymyksissä on yksi Eskolan, Lätin ja Vastamäen (2018, 41) esittämistä keinoista muodostaa haastattelun teemat ja keskeiset sisällöt. Tutkimuskysymykset oli jaoteltu pääasiassa kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa paneuduttiin haastateltavan taustoihin ja erityisesti siihen aiheeseen, minkä vuoksi juuri kyseinen asiantuntija valikoitui haastatteluun. Toisessa osassa haastateltavilta kysyttiin tulorekisteriin liittyviä kysymyksiä, jotka toistuivat samana kaikilla haastateltavilla. Haastattelun lopuksi syvennyttiin vielä tulorekisterin tulevaisuuden näkymiin haastateltavan oman työn näkökulmasta katsottuna. Kuitenkin kuten puolistrukturoituun haastatteluun kuuluu, keskustelu poikkesi monelta osin esitetystä järjestyksestä ja keskustelussa nousu esiin asioita, joita tutkija ei ollut ennalta suunnitellut käsiteltäväksi.

Haastatteluihin valikoitiin viisi asiantuntijaa, joiden kanssa aihetta tarkasteltiin toisistaan eroavista näkökulmista. Kolme viidestä haastateltavasta työskenteli eläkeyhtiöissä, kun taas kaksi muuta asiantuntijaa toimivat muilla aloilla, kuitenkin tiiviisti tulorekisterin kanssa. Ensimmäisenä haastateltavana oli Varman aktuaari- ja vakuutuspalveluiden johtaja Pasi Mustonen. Hän on toiminut vakuutusmatemaatikkona eläkevakuutusosalalla 30 vuotta ja 2000-luvun alkupuolella hän on ollut mukana sosiaali- ja terveysministeriön selvitysryhmissä kartoittamassa eläkealan kilpailuolosuhteita. Toinen haastateltava oli Annakaisa Rintala, joka toimii Varmassa TyEL-vakuutusasiantuntijana. Hän on ollut alalla 15 vuotta ja suurkonsernien työeläkevakuutusasioiden hoitamisen lisäksi hän on ollut mukana erilaisissa projekteissa, joista viimeisimpänä on tulorekisteri. Tulorekisterihankkeessa Rintala toimii Varman sisäisen työryhmän lisäksi alan toimijoiden yhteisessä työryhmässä, kouluttaa Varman henkilöstöä ja asiakkaita tulorekisteriin ja on mukana järjestelmien määrittelyssä, kehittämisessä sekä testaamisessa.

Kolmantena haastateltavana aineiston keruussa oli Sari Wulff, joka on työskennellyt heti vuodesta 2014 tulorekisterihankkeen parissa toiminnallisena asiantuntijana. Wulff toimii Verohallinnon tulorekisteriyksikössä Product Managerina ja on muun muassa pitänyt useita koulutuksia tulorekisteriin liittyen. Neljäs haastattelu pidettiin tilitoimisto Silta Oy:n projektipäällikkö Tiina Käpynen-Hallan kanssa. Tulorekisteri on Käpynen-Hallan mukaan vuonna 2018 selkeästi eniten työllistävä projekti, jonka tavoitteena on saada tulorekisteri onnistuneesti Sillan ja heidän asiakkuuksiansa käyttöön. Viidentenä haastateltavana tutkimuksessa oli syksyyn 2018 saakka Ilmarisen johtoryhmässä toimiva Pekka Puustinen. Puustinen vastasi Ilmarisen koko asiakkuusliiketoimintapuolesta, mihin kuuluvat muun muassa palvelut, myynti, markkinointi, kumppanuudet ja jakelukanavat. Syksyllä 2018 Puustinen siirtyi Ilmarisesta OP Ryhmän strategiasta ja uudistamisesta vastaavaksi johtajaksi. Puustinen on tutkinut runsaasti finanssipalveluihin liittyvää asiakasarvoa ja muun muassa hänen kirjansa ”Vaihdantavallankumous” käsittelee finanssialan asiakasarvoon ja palveluihin liittyviä teemoja, minkä vuoksi hänet valikoitiin haastateltavien joukkoon (Puustinen, 2013).

Haastatteluaineisto kerättiin huhti- touko- ja kesäkuussa 2018. Haastattelut järjestettiin asiantuntijoiden toimistoilla Helsingissä ja Tampereella ja kesto vaihteli 45 ja 65 minuutin välillä. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen ja matkapuhelimen tallentimia käyttäen haastateltavien luvalla myöhempää tarkastelua ja litterointia varten. Sanatarkkaa ja äänenpainot huomioivaa litterointia tulee käyttää tutkimuksissa, joissa tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan diskursianalyysin keinoin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 141), joten tässä tutkimuksessa epätarkempi litterointi oli riittävä taso.

Haastatteluiden lisäksi aineistona käytettiin työeläkeyhtiöiden toimintakertomuksia ja tilinpäätöksiä. Valmis aineisto mahdollistaa tutkijan resurssien käyttämisen aineiston analysointiin ja tulkintaan sen keräämisen sijaan (Eskola & Suoranta 1998, 119). Toimintakertomuksien sisältöanalyysillä on mahdollista saada tietoa esimerkiksi työeläkeyhtiöiden kehittämistä palveluista, joilla yhtiöt haluavat erottua kilpailijoistaan. Eskolan ja Suorannan (1998, 62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta, eikä ole olemassa vastausta riittävän aineiston määrään. Yleensä aineisto on siinä vaiheessa riittävä, kun uudet haastateltavat tai muu aineisto eivät enää tuota tutkimuksen kannalta uutta tietoa, eli puhutaan aineiston saturaatiosta tai kylläytymisestä. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63) Tämän vuoksi haastateltavien lopullista määrää ei päätetty vielä tutkimussuunnitelma- vaiheessa, vaan lisähaastatteluiden optio säilytettiin koko tutkimusprojektin ajan.

Aineiston analysointiin on olemassa runsaasti erilaisia menetelmiä ja usein eri analyysitavat kietoutuvat toisiinsa. Alasuutarin (1999, 39) mukaan laadullisessa analyysissä on yleensä kaksi vaihetta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelyssä käytettiin hyväksi erityisesti teemoittelua sekä tyypittelyä. Nämä ovat useimmiten käytettäviä analysointimenetelmiä haastatteluaineistoissa. Sisällönanalyysille tyypillisessä teemoittelussa litteroidusta haastatteluaineistosta sekä muusta materiaalista poimitaan ja erotellaan tutkimusongelmien kannalta olennaisimmat seikat. Tyypittelyssä taas näitä olennaisia seikkoja poimitaan aineistosta, mutta samankaltaiset asiat kerätään omiksi ryhmitteiksi. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176, 182) Esimerkiksi tämän tutkimuksen SWOT-analyysin tekoon aineistosta etsittiin olennaiset tiedot, jotka ryhmiteltiin SWOT-analyysin mukaisiin osiin, joita esitellään tarkemmin seuraavaksi.

## **4.2 Tulorekisterin SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi on yksi käytetyimpiä menetelmiä yrityksen strategisen aseman tai yksittäisen tekijän, kuten kilpailijoiden aseman tai uuden palvelun tarkastelussa. Tavoitteena on saada kuva tarkasteltavan asian tilasta strategisen päätöksenteon tueksi ja siinä analysoidaan erilaisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia asiaan liittyen. Nimi SWOT tulee eri osien englanninkielisistä termeistä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220) SWOT-analyysin tulokset koostettiin tarkoin valittujen henkilöiden haastatteluista sekä eläkevakuutusyhtiöiden toimintakertomuksista yhteen selkeäksi kuvioksi, jonka eri osioita avataan lukijalle tarkemmin luvun edetessä. Analyysin pohjalta tavoitteena on selvittää, millaisia ominaisuuksia tulorekisteriin liittyy erityisesti työeläkeyhtiön näkökulmasta.

SWOT-analyysin lisäksi on olemassa lukuisia muita päätöksenteon tueksi kehitettyjä malleja, joista yritys voi valita tilanteeseensa sopivimman vaihtoehdon. Toimintaympäristön analysointiin on kehitetty muun muassa skenaarioanalyysi, ympäristöanalyysi, Porterin kilpailuanalyysi, strategiakanvas, Ansoffin kasvuanalyysi, Gotomarketanalyysi, Bostonin portfolioanalyysi ja EFQM Excellence malli. SWOT-analyysi sopii tähän tutkimukseen erinomaisesti sen yksinkertaisuuden ja yksittäisen uudistuksen vaikutusten arvioinnin vuoksi. Esimerkiksi Porterin kilpailuanalyysi keskittyy analysoimaan alan mahdollisia tulokkaita, ostajia, toimittajia ja korvaavia tuotteita, joita eläkealalla ei ole samalla tavalla kuin muilla liiketoimintasektoreilla. (Lindroos & Lohivesi 2010, 30–40, 221; ks. myös Porter 1998, 5)

*Taulukko 3 SWOT-analyysi tulorekisteriuudistuksesta työeläkeyhtiöissä*

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaaliaikaisuus ja tiedon laatu</li> <li>• Työmäärän tasoittuminen vuoden aikana</li> <li>• Kustannussäästöt</li> <li>• Nopeammat ja tehokkaammat prosessit</li> <li>• Tietojen läpinäkyvyys ja keskittyminen yhteen paikkaan</li> <li>• Yhteistyö eri toimijoiden kesken</li> <li>• Tulorekisteriyksikön tarjoama tuki</li> <li>• Kehittymisen pakko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden ja vanhan järjestelmän päällekkäisyys</li> <li>• Ohjelmistojen yhteensovittaminen</li> <li>• Tiukka aikataulu</li> <li>• Toimijoiden erilaiset intressit</li> <li>• Muutosvastarinta ja asenteet</li> <li>• Ilmoitusliikenteen määrän lisääntyminen</li> <li>• Korjaustilanteet</li> <li>• Vähentyvät kontaktit asiakkaan kanssa</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uudenlainen palvelukehitys</li> <li>• Ketterä kehittäminen tulevaisuudessa</li> <li>• Eläkelaitossiirron helpottuminen</li> <li>• Eläketurvan tietoisuuden lisääntyminen</li> <li>• Harmaan talouden torjunta</li> <li>• Laajennusmahdollisuudet tiedon käyttäjissä ja rekisteröitävissä tiedoissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminta ja suorituskyky</li> <li>• Käyttäjien tavoittaminen</li> <li>• Palkkalajien sovittaminen tulolajeihin</li> <li>• Käyttäjän mahdollisuus ilmoittaa vain suppeat tiedot</li> <li>• Ongelmatilanteet ja käyttökatkot</li> <li>• Työeläkemaksun mielikuvan heikentyminen</li> <li>• Tietoturvallisuus</li> </ul>

Taulukossa 3 on esitetty haastatteluissa nousseita keskeisimpiä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joita tulorekisteriuudistukseen liittyy. Ylärivillä olevat vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, kun taas alarivin mahdollisuudet ja uhat ovat enemmän ulkoisia seikkoja. Ulkoiset ja sisäiset seikat kuitenkin usein sekoittuvat keskenään ja vaikuttavat toisiinsa välillisesti. Monet esiin nousseista asioista vaikuttavat toinen toisiinsa, eikä selkeää jakoa sisäiseen tai ulkoiseen tekijään ole aina mahdollista tehdä. Joissain tilanteissa tulorekisteriuudistuksen tuoma tilanne voi olla sekä uhka että mahdollisuus, jolloin eläkevakuutusyhtiön tulee pyrkiä kääntämään uhka mahdollisuudeksi. Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu tarkemmin SWOT-analyysin tulokset omina osioinaan,

#### 4.2.1 Vahvuudet

Selkeästi suurin tulorekisteriin liittyvä vahvuus, joka nousi esiin kaikissa haastatteluissa ja aineistoissa, oli tulorekisterin myötä tuleva tietojen ajantasaisuus. Tiedot tulevat tulorekisteriin lähes reaaliaikaisesti ja eri tiedon käyttäjät pääsevät hyödyntämään tietoa omissa prosesseissaan. Esimerkiksi eläkeyhtiölle ansiotietojen reaaliaikaisuus mahdollistaa entistä nopeammat ja tehokkaammat prosessit kaikissa toiminnoissa. Päätös eläkkeestä voidaan antaa entistä nopeammin, sillä eläkeyhtiön ei tarvitse odottaa ansiotietoja ennen eläkkeen laskentaa, vaan tiedot löytyvät ajantasaisesti suoraan tulorekisteristä (Varma 2018a, 13). Asiakkaiden maksut ovat myös luonnollisesti reaaliaikaisempia, kun ennakkopalkkasummaan perustuvat maksut poistuvat. Näin myös työeläkeyhtiö pystyy pitämään oman kirjanpitonsa ajantasaisempana, kertoo Pasi Mustonen.

Kuten aiemmin luvussa 2.3.2. kuvattiin, vuosi-ilmoitusmenettelyssä prosessin vaiheet painottuvat selkeästi vuodenvaihteeseen. Mustosen mukaan *”Hyötynä on ilman muuta se, että me saadaan työeläkeyhtiön vinkkelistä tasalaatuisempaa tietoa sieltä (tulorekisteristä) ja saadaan se työn tekeminen jakaantumaan tasaisemmin ympäri vuoden”*. Vuosi-ilmoitukset työllistävät eläkeyhtiöiden lisäksi myös asiakkaita ja tilitoimistoja alkuvuodesta, joten vuosi-ilmoittamisen poistuminen tulee muuttamaan monen toimijan työtä työn jakautuessa tasaisesti koko vuodelle. Uudistuksen uskotaan Mustosen mukaan myös lisäävän tiedon oikeellisuutta, kun moni eri taho tarkastaa tietoja ja voi huomata virheitä. Myös tulorekisterin ilmoitusjärjestelmä on pyritty rakentamaan siten, että se ohjaa asiakasta ilmoittamaan tiedot oikein heti ilmoitusvaiheessa. Lisäksi mahdollisten rahallisten sanktioiden ja korjaamisesta aiheutuvan vaivan vuoksi yritykset toivottavasti pyrkivät tekemään ilmoitukset kerralla oikein ja ajallaan, pohti Tiina Käpynen-Halla.

Tulorekisterin yhtenä virallisena tavoitteena on vähentää hallinnollista taakkaa ei vain työntajilta, mutta myös rekisteriä käyttäviltä tahoilta. Tulorekisterin myötä erilaiset tulospelvitykset tulevat vähentymään merkittävästi ja työeläkeyhtiöltä jää kokonaan pois useita työtehtäviä. Tällaisia poisjääviä tehtäviä ovat vuosi-ilmoittamiseen ja -laskentaan liittyvät tehtävät, ansioiden korjaukset ja osa rekisteristä lähtevien huomautusten käsittelystä. Työeläkeyhtiön töiden muuttumisen ja prosessien tehostumisen myötä on mahdollista saada toiminta entistä kustannuste-

hokkaammaksi ja asiakkaille voi olla mahdollista siirtää enemmän tästä säästöstä asiakashyötysten muodossa. Asiakkaille tulorekisteri mahdollistaa ilmoitusten tekemisen koska tahansa, sillä tulorekisteri on käytössä vuorokauden ympäri kaikkina vuodenpäivinä.

Sen lisäksi että ansiotietoja ilmoittavat ja käyttävät tahot hyötyvät tulorekisteristä, saa myös kuka tahansa palkansaaja tarkastettua ajantasaiset tulotietonsa yhdestä paikasta sähköisen käyttöliittymän kautta. Tällainen mahdollisuus lisää palkan ja sen sivukustannusten läpinäkyvyyttä ja tietoisuutta siitä, mitä kaikkia tietoja henkilöstä välitetään eteenpäin. Läpinäkyvyyden lisääminen saattaa lisätä palkansaajien tietämystä ja kiinnostusta eläketurvansa muodostumisesta, vaikka tähänkin asti he ovat voineet tarkastella eläkkeen perusteena olevia ansioita työeläkeotteelta toteaa Rintala. Kuten aiemmin mainittiin, monet prosessit tulevat tehostumaan ja esimerkiksi Kelan etuuksien hakeminen muuttuu varmasti sujuvammaksi tulevaisuudessa.

Tulorekisteriuudistus on pakottanut kaikki hankkeessa mukana olevat tahot toimimaan yhdessä ja Rintala kuvaa tilannetta seuraavasti ”*Henkilökohtaisesti koen, että tämä on lähentänyt meitä sosiaalivakuuttajia. On tullut tällainen verkosto ja on ymmärrys eri tahojen toiminnasta. Ei katsota vain siilomaisesti, vaan ymmärretään muittenkin tarpeet*”. Myös Käpynen-Halla korosti yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja hänen mukaansa erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa ollaan voitu jakaa ajatuksia ja huolia tulorekisteriin liittyen, ja aloittaa uusia yhteistyömuotoja eri sidosryhmien kanssa.

Vaikka tulorekisteriuudistuksessa ei ole siirtymäaikaa, on uudistuksen laajuus ja mahdolliset haasteet otettu hyvin huomioon. Yrityksillä on käytännössä vuosi aikaa harjoitella oikea-aikaista ja oikeanlaista ilmoittamista ilman sanktioita. Käpynen-Hallan mukaan tämä niin sanottu harjoitteluvuosi tulee kuitenkin käyttää hyvin ja siihen tulee panostaa, jotta seuraavana vuotena ansioilmoitukset menevät oikein. Toinen helpotus on, että palkka.fi palvelu säilyy tulorekisterin jälkeen ennallaan ja edelleen jatkossa pienet työnantajat tai kotitaloudet voivat maksaa palkat palkka.fi palvelun kautta. Tämä helpottaa Sari Wulffin mukaan pienimpien yritysten työnantajavelvoitteista aiheutuvaa taakkaa, kun palvelusta lähetetään automaattinen ilmoitus tulorekisteriin.

#### 4.2.2 Heikkoudet

Suurin osa keskusteluissa esiin nousseista heikkouksista liittyi tulorekisterin järjestelmien rakentamiseen, käyttöönottoon ja uudistuksen alkuvaiheeseen. Esimerkiksi uuden ja vanhan menetelmän ja uusien järjestelmien käyttö samanaikaisesti vuonna 2019 voi tuottaa haasteita kaikille toimijoille. Yksi entistä enemmän yleistynyt operatiivinen riski yrityksissä on projektiriski, joka voi liittyä tehtävän projektin aikatauluun, rahoitukseen, maineeseen, ulkoisiin tai inhimillisiin tekijöihin. Mikäli projektiriskeihin ei varauduta huolellisesti, voivat niiden toteutumisesta aiheutuneet kustannukset nousta kestävämmiksi. (Ilmonen ym. 2016, 80) Tulorekisteriprojektissa voidaan tunnistaa juuri näitä riskejä ja niihin tulee varautua huolellisella suunnittelulla ja reagoinnilla projektin eri vaiheissa.

Tulorekisterin kustannuksia ja säästöjä esiteltiin luvussa 2.4. ja on selvää, että tulorekisteristä aiheutuvat euromääräiset kustannukset ovat valtavat. Myös menetelmien päällekkäisyys aiheuttaa paljon haasteita työeläkeyhtiöille ja myös asiakkaille, kun vuoden 2018 vuosi-ilmoitukset hoidetaan normaalisti, kun samaan aikaan otetaan käyttöön uudet menetelmät. Tulorekisteriyksikkö kuitenkin tarjoaa Wulffin mukaan tukensa rekisterin käyttäjille ja mahdollistaa sen, että esimerkiksi eläkeyhtiön asiakaspalvelijoilla on edellytykset neuvoa asiakasta tulorekisteriin, ilmoittamiseen ja tulolajeihin liittyvissä kysymyksissä perustasolla. Tämä onnistuu selkeillä ohjeilla ja prosessikuvauksilla, joita tulorekisteriyksikössä päivitetään jatkuvasti uuden tiedon tullessa esiin. Sujuvan asiakaspalveluprosessin varmistamiseksi avoin ja selkeä viestintä on ensiarvoisen tärkeää sekä ennen tulorekisterin voimaantuloa, että sen jälkeen.

Tulorekisterihanke on vaatinut paljon resursseja eläkeyhtiöiltä ja muilta hankkeen sidosryhmiltä, sillä useita järjestelmiä on pitänyt rakentaa alusta lähtien ja kaikkiin olemassa oleviin järjestelmiin on täytynyt tehdä muutoksia. Myös asiakkaan täytyy muuttaa palkkajärjestelmiään tai mikäli se käyttää tilitoimistoa, tulee varmistaa ohjelmistojen käyttökunto ja palkkalajien yhteensopivuus tulorekisterin tulolajeihin. Kämpynen-Hallan mukaan nykyään asiakkailla saattaa olla useita satoja palkkalajeja, kun tulorekisterissä tulolajeja on vain 123 ja kaikki palkkalajit pitää kohdentaa johonkin tulolajiin. Tämä voi muodostua haasteeksi monelle yritykselle, etenkin mikäli tähän muutokseen ei varauduta ajoissa.

Hankkeen aikataulu on hyvin tiukka ja vaikka valmistelua ollaan tehty jo useita vuosia, on eläkeyhtiöissä paljon uudistettavia ohjelmia, ohjeistuksia, koulutuksia ja vakuutuksen laskuperusteita, joita on muutettava tulorekisterin myötä. Uutta tietoa tulee jatkuvasti, jolloin esimerkiksi

koulutuksia ei pystytäkään rakentamaan kerralla täysin kattaviksi. Myös käyttöliittymiä on päässyt katsomaan ja testaamaan vasta syksyn 2018 aikana. Valmistautuminen on myös hyvin pitkälti kiinni ohjelmistotalojen projektien valmistumisesta, eikä työeläkeyhtiö tai asiakasyritys itse välttämättä pysty vaikuttamaan asiaan. Tulorekisterihankkeessa on mukana useita kymmeniä toimijoita, joilla on toisistaan eroavia tarpeita ja intressejä, minkä vuoksi tulorekisterin kanssa on täytynyt tehdä monia kompromisseja. Wulffin mukaan yhteistyö on sujunut peloista huolimatta erittäin hyvin ja ratkaisusta ollaan saatu toimivia kaikkien osapuolten kannalta. Hanke on myös pyritty pitämään alusta alkaen mahdollisimman läpinäkyvänä kaikille sidosryhmille.

Ilmarinen teetti kevään 2018 aikana tilitoimistoille ja yritysten palkka- ja taloushallinnoissa työskenteleville henkilöille kyselyn, jonka tavoitteena oli kartoittaa heidän tietämystään uudistuksesta. Kyselyyn vastasi yli 1000 tilitoimistoa ja noin 6000 taloushallinnossa työskentelevää henkilöä. Erityisesti tilitoimistojen tietämys tulorekisteristä on hyvä, mutta yksityiskohdat prosessista olivat vielä epäselviä. Erityisesti pelko työmäärän kasvusta ja vain viiden päivän määräajasta herätti huolta vastaajissa. Vain noin puolet kaikista vastaajista uskoi olevansa valmis ilmoittamaan palkkatiedot heti ensi vuoden alusta, mutta tilanne toivottavasti on parantunut syksyn aikana. Keväällä yritysten suurin panostus ja aika on kulunut EU:n tietosuoja-asetus GDPR:n valmistelussa ja moni kyselyyn vastanneista kertoi perehtyvänsä tulorekisteriin enemmän syksyn aikana. (Ilmarinen 2018 c)

Pekka Puustinen nosti haastattelussa esiin tiukkaan aikatauluun liittyvän ongelman, kun järjestelmät tehdään kiireellä tulorekisterin ehdoilla. Puustinen korostaa, että liiketoiminnallisesti on aina huono asia, kun jotakin tehdään vain tiettyä asiaa varten ja tietyn asian ehdoilla. Kehityksen pitäisi olla jotakin tavoitetta kohti menevää, mihin tulorekisteri antaa kuitenkin reunaehdot ja vaikuttaa olennaisesti. Prosessien kehittämiseksi on olemassa lukuisia erilaisia työkaluja ja oppeja, joista esimerkiksi Lean on keskittynyt ketterään ja tehokkaaseen kehittämiseen, jossa prosessia kehitetään jatkuvasti saatujen kokemusten perusteella. Nyt tällaiseen kehittämiseen ei ole ollut tarpeeksi aikaa ja pelkona on, että muutaman vuoden päästä järjestelmät ovat taas vanhentuneita, eivätkä vastaa tietoa käyttävien tahojen tarpeita.

Kuten aiemmin tulorekisteriä käsittelevässä teoriaosuudessa kuvattiin, voi asiakas ilmoittaa ansiot joko laajalla tai suppealla menettelyllä. Tämä voi muodostua heikkoudeksi, mikäli moni jättää laajat tiedot ilmoittamatta ja näin ollen erilaisten selvitysten määrä ei vähene odotetulla tavalla. Tämänhetkisen tiedon mukaan kaikkia vapaaehtoisia tietoja ei vielä vuoden 2019 alussa voi ilmoittaa, vaan järjestelmien kehittäminen jatkuu vielä ainakin keväälle 2019. Käypä-



Halla kuitenkin uskoo, että vaikka asiakkaalla on mahdollisuus suppeaan ilmoittamiseen, tulevat ansioiden selvityspyynnot vähentymään merkittävästi. Suppean ilmoittamisen mahdollisuus on eläkeyhtiön kannalta heikkous, mikäli selvityspyyntöjä täytyy tehdä edelleen tulevaisuudessa. Asiakkaalle suppean ilmoittamisen mahdollisuus on kuitenkin varmasti myönteinen asia, kun etenkin pienemmät asiakkaat, jotka hoitavat palkkojen ilmoittamisen itse, voivat käyttää suppeaa ilmoitusta. Suppean ilmoittamisen mahdollisuus antaa myös aikaa totutella tulorekisteriin.

TyEL-vakuutusasiakas ei enää jatkossa ilmoita työntekijöidensä ansioita eläkeyhtiön järjestelmiin, vaan suoraan tulorekisteriin. Myös kaikki tietojen korjauksiin ja rekisteröinteihin liittyvät yhteydenotot vähenevät merkittävästi, jolloin asiakassuhde Mustosen mukaan ohenee aiemmasta. Yhteydenottoja rekisteriin tehtävistä ilmoituksista ja korjauksista tulee varmasti myös jatkossa, mutta eläkeyhtiön asiantuntijoilla tulee olemaan vain katseluoikeudet tulorekisterin ansiojärjestelmään, toisin kuin nyt ansaintajärjestelmä Arekiin. Tällä hetkellä asiakas on voinut ilmoittaa jonkin yksittäisen muutoksen tai uuden ansion esimerkiksi puhelimitse, jolloin asia on saatu heti kuntoon. Korjaamistilanteet ovat yksi huolta aiheuttava asia työnantajille, tilitoimistoille sekä eläkeyhtiöille ja korjaamisen pelätään olevan kuitenkin monikertainen työmäärä aiempaan verrattuna, kun esimerkiksi massakorjausten tekeminen ei enää onnistu. Korjaamisen hankaluuden vuoksi olisi erittäin tärkeää, että työnantajat ilmoittaisivat kaikki ansiot kerralla oikein ja oikea-aikaisesti, korostaa Käpynen-Halla.

Asiantuntija ei voi muokata tai lisätä tulorekisteriin tietoja ja koska järjestelmä on tulorekisteriyrityksen hallinnoima, voi eläkeyhtiöllä olla mahdoton neuvoa asiakasta hänen tarvitsemassaan asiassa ilmoitukseen liittyen. Wulff kuitenkin vakuuttaa, että perusasioiden ohjaaminen tehdään mahdolliseksi kaikille tiedon käyttäjille, jotta palvelun käyttö saadaan mahdollisimman jouhevaksi. Haastavimmissa ilmoittamiseen liittyvissä asioissa asiakkaan voi aina ohjata ottamaan yhteyttä tulorekisteriyritykseen, joka huolehtii ilmoittamisen ohjauksesta. Neuvonta TyEL-vakuuttamista koskevista asioista on edelleen työeläkeyhtiön vastuulla.

Tällä hetkellä eläkeyhtiön asiakkaat ovat voineet vuosi-ilmoittajina päättää maksujensa erääntymisestä ja saada etua maksaessaan vakuutusmaksut jo alkuvuodesta. Tulevaisuudessa vakuutusmaksukorko tulee poistumaan ja jatkossa työnantajalle lähetetään lasku aina palkanmaksun jälkeen. Rintalan mukaan tämä voi muodostua joillekin työnantajille ongelmaksi, sillä *”nyt asiakkaat on pystynyt vaikuttamaan siihen, miten ne maksaa, ja miten meidän maksut erääntyy, niin nyt jatkossa ei pysty siihen. Koko ajan pitää olla kassassa rahaa, jos heillä on jatkuvasti*

*työntekijöitä*”. Esimerkiksi monilla kausiluontoista työtä tekevillä yrityksillä voi olla tilanne, jossa heillä on koko vuoden työntekijöitä, mutta tulot alkavat virtaamaan yritykseen vasta ke-sällä. Näissä tapauksissa yritykseltä vaaditaan pitkän aikavälin ennakointia ja suunnittelua.

Työnantaja ei voi enää myöskään niputtaa maksujaan yhdelle laskulle, mikäli sillä on useita palkanmaksuja kuukaudessa, eivätkä nämä päivät ole viiden päivän sisällä toisistaan. Etenkin suuremmilla työnantajilla saattaa olla useita palkanmaksupäiviä kuukaudessa, jolloin jokaisen palkanmaksun yhteydessä on tehtävä ilmoitus tulorekisteriin. Toisaalta ilmoitus täytyy tehdä vain yhteen paikkaan ja mikäli yritys käyttää teknistä rajapintaa, lähtee ilmoitus automaattisesti palkanmaksun yhteydessä. Maksujen määrän lisääntymisen lisäksi ilmoitusliikenne tulee Rin-talan mukaan lisääntymään. Sopimustyönantajan tulee tehdä ilmoitus siinäkin tapauksessa, että yrityksessä ei ole ollut jonain kuukautena palkanmaksua, kun tällä hetkellä ilmoituksen on voi-nut vain jättää tekemättä.

Kuten luvun alussa mainittiin, liittyy moni tulorekisterin heikkouksista hankkeen alkuvaihee-seen ja samoin kuin kaikissa uudistushankkeissa, on myös tulorekisterihankkeessa nähtävissä muutosvastarintaa, kertoo Wulff. Tulorekisterissä ei ole siirtymäaikoja ja uudistus koskee kaik-kia työnantajia, joten kaikki osapuolet ovat samassa tilanteessa. Muutosvastarinnan lievittä-miseksi tietoa pyritään levittämään kaikille tulorekisteriä käyttäville tahoille. Tulorekisteriyk-sikkö ja eri tiedon käyttäjät, kuten eläkeyhtiöt, markkinoivat tulorekisteriä runsaasti omissa ka-navissaan, mutta tiedon levittäminen on silti haastavaa. Tietoa pyritään jakamaan asiakkaille muun muassa nettisivujen infopaketeilla, sosiaalisessa mediassa, webinaareissa ja asiakaskäyn-neillä. Haastateltavat toivoivat myös median ottavan enemmän vastuuta tiedon jakamisesta, sillä tulorekisteristä on ollut mediassa hyvin vähän tietoa esimerkiksi EU:n tietosuojasetukseen verrattuna ja osa kirjoituksista on sisältänyt puutteellisia tietoja.

### **4.2.3 Mahdollisuudet**

Tulorekisterin kaltainen reaaliaikainen ja kattava järjestelmä mahdollistaa paljon asioita. Sen lisäksi, että uusituksella tavoitellaan suoria kustannussäästöjä työnantajille ja tiedon käyttäjille, saavat myös datan käyttäjät mahdollisuuden parantaa kustannustehokkuuttaan. Eläkeyhtiöt voi-vat tulevaisuudessa kehittää prosessejaan nopeammiksi ja automaattisemmiksi, kun tieto on saatavilla yhdestä järjestelmästä ajantasaisesti ja oikeana. Tulorekisteristä saatavilla oleva data

on kaikille käyttäjälle ilmaista ja samanarvoista. Tämän datan avulla esimerkiksi eläkeyhtiöillä voi olla mahdollisuus kehittää nykyaikaisempia palveluita tai rakentaa uudenlaisia asiakassegmenttejä. Segmentit pystytään luomaan vastaamaan paremmin yritysten sen hetkistä volyymia ja tiedon hankkiminen on saman hintaista, oli sitten kyseessä suuri tai pieni yhtiö, kertoo Mustonen. Lisäksi eläkeyhtiö voi Puustisen mukaan tulorekisterin reaaliaikaisuuden ansiosta seurata paremmin oman tekemisensä vaikutuksia ja osoittaa asiakkaille esimerkiksi työkykypalveluiden vaikuttavuutta.

Tulorekisteriuudistuksen vuoksi tietoa käyttävien organisaatioiden täytyy uudistaa monia prosesseja ja järjestelmiä. Vaikka kehittämiseen kuluukin resursseja, voidaan kehitystyöllä saavuttaa kustannussäästöjen lisäksi sujuvampia ja asiakkaalle enemmän arvoa tuovia prosesseja. Kun prosessit on mietitty, palvelu on asiakkaille tasalaatuisempaa ja yhtiön on mahdollista kehittää jotakin täysin uutta, kertoo Mustonen. Uusien palveluiden kehittämiseksi eläkeyhtiön on ensin tunnistettava, mihin asiakkaan prosesseihin tulorekisteriuudistus vaikuttaa (Varma 2018a, 13). Tunnistamisen jälkeen yhtiö voi muuttaa omia käytäntöjään asiakaslähtöisemmiksi, tuoda lisäarvoa asiakkaan kokemaan palveluun ja viime kädessä saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

Tulorekisterin myötä moni työtehtävä jää kokonaan pois, jolloin eläkeyhtiön rooli eläkkeiden neuvonnassa korostuu, kun rutiininomainen suorittava työ vähentyy. Eläkeyhtiöiden on täytyntä rakentaa monia järjestelmiään kokonaan alusta saakka ja täysin uusi järjestelmä mahdollistaa myöhemmän kehittämisen entistä ketterämmin. Mustonen kuvaa nykyisin käytössä olevia it-järjestelmiä hyvin raskaiksi, jotka eivät mukaudu nykyajan tarpeisiin riittävällä tavalla. Puustisen mukaan tulorekisteriuudistus tekee hyvää koko eläkealalle, sillä se pakottaa kaikki yhtiöt miettimään omaa tekemistään ja rooliaan tarkemmin. Tulorekisterin tuomat muutokset pakottavat pohtimaan, mitä varten eläkeyhtiöt ovat olemassa ja miksi asiakkaan tulisi valita juuri kyseinen yhtiö.

Eläkeyhtiön vaihtaminen asiakkaan näkökulmasta helpottuu hieman tulorekisterin myötä. Mustonen kuvaa tilannetta seuraavasti *”Aikasemminhan kun yritys on vaihtanut työeläkevakuutusyhtiötä kesken vuotta, sen on pitänyt ilmoittaa sen vuoden ansiot useampaan paikkaan”*. Tulorekisterin myötä asiakasyritys ilmoittaa ansioita jatkuvasti yhteen paikkaan, josta eri eläkeyhtiöt saavat tarvitsemansa tiedot käyttöön, eikä erillistä vuosi-ilmoitusta tarvitse tehdä. Tämä voi

olla yksi mahdollinen tekijä, joka madaltaa asiakkaan kynnystä vaihtaa eläkevakuutusta yhtiöstä toiseen. Siirron helpottuminen voi olla eläkeyhtiön näkökulmasta sekä mahdollisuus että uhka.

Wulffin mukaan yksi tulorekisterihankkeen tavoitteista on ollut harmaan talouden torjunta entistä tehokkaammin. Torjuntaedellytykset parantuvat, kun ansiotiedot muuttuvat reaaliaikaisiksi ja läpinäkyvämmiksi, jolloin reagointi voidaan aloittaa nopeasti puutteellisten ilmoitustietojen antamisen jälkeen. Kun sama tieto on käytössä useilla eri tahoilla, huomataan virheet ja puutteet nopeammin, kuin että työnantaja antaisiin erillisen ilmoituksen kaikille tietoa tarvitseville tahoille. Myös talousvaliokunta nosti lausunnossaan esiin harmaan talouden paremman torjunnan mahdollisuuden, kun järjestelmä on käyttäjäystävällinen ja teknisesti toimiva (TaVL 48/2017 vp).

Tulorekisterissä on jo nyt hyvin laajasti ansiotietoja ja tiedon käyttäjiä, mutta mikään ei periaatteessa estä laajentamista tulevaisuudessa vielä lisää. Järjestelmästä voisi löytyä kaikki tiedot henkilöstä, kuten terveys-, ansio- ja väestörekisteritiedot, ja henkilö pääsisi itse tarkastelemaan näitä tietoja yhdellä kirjautumisella, pohti Rintala. Wulff nosti esiin muun muassa pääomatulojen ja osinkojen mahdollisen lisäämisen jollain aikavälillä tulorekisteriin. Tulorekisterihankkeella on myös visiotyöryhmä, jonka tehtävänä on ollut pohtia laajennuspotentiaalia tulevaisuudessa käyttöönoton ja tilanteen tasaantumisen jälkeen. Talousvaliokunta kehottaa pohtimaan, voisiko tulorekisterissä olevia tietoja antaa käyttöön myös kolmansille osapuolille, mikäli tulonsaaja niin haluaa (TaVL 48/2017 vp). Kuitenkin aluksi hanke halutaan aloittaa suunnitelluilla sisällöillä ja käyttäjillä, eikä laajentamisen kanssa ole tarpeen kiirehtiä.

#### **4.2.4 Uhat**

Massiivisen uudistuksen läpivientiin liittyy aina jonkinlaisia uhkia. Vaikka tulorekisterihankkeita on toteutettu hyvällä menestyksellä kansainvälisesti, ovat hankkeet olleen monilta osin suppeampia ja erilaisessa ympäristössä, kuin mitä Suomen uudistus tulee olemaan. Haastatte- luissa selkeästi eniten esiin noussut uhkakuva oli tulorekisterin käyttöliittymään liittyvä toiminta- ja suorituskky. Wulffin mukaan tulorekisteriin voi tulla tuhansia ilmoituksia minuutissa, joten tietomassat ovat todella suuria. Kun massat ovat näin suuria ja tarkkoja käyttömääriä

on haastava ennustaa, on järjestelmien täydellinen testaus etukäteen mahdotonta. Mikäli tulorekisteriin tulisi jokin yllättävämpi häiriötilanne tai käyttökatko, vaikuttaa se todella moneen tahoon, eikä tilanteen korjaaminen ole välttämättä yksinkertaista. Wulffin mukaan tällaisiin tilanteisiin ollaan kuitenkin varauduttu tarkoilla toimintasuunnitelmilla ja käyttökatkoista pyritään viestimään hyvissä ajoin. Katkot pyritään myös ajoittamaan hiljaisempaan käyttöaikaan. Myös eläkeyhtiöiden omien järjestelmien suorituskyky ja toimivuus kaikissa olosuhteissa mietitytti haastateltavia.

Työeläkeyhtiöiden olennaisimmat riskit liittyvät tietohallintoon, sijoitustoimintaan, eläkejärjestelmän verkottuneeseen toimintatapaan sekä ohjausjärjestelmän ja toimintamallien sopeuttamiseen toimintaympäristössä ja lainsäädännössä tapahtuviin muutoksiin. Operatiivisia riskejä voivat olla tilanteet, joissa yhtiön sisäisten prosessien tai jokin ulkoinen tapahtuma aiheuttaa yhtiölle tappionvaaraa tai vähentää siihen kohdistuvaa luottamusta. Tällaiset riskit liittyvät usein prosesseihin ja menettelytapoihin, tietojärjestelmiin, väärinkäytösten mahdollisuuteen, omaisuuden vahingoittumiseen sekä henkilöstön osaamiseen. (Varma 2018b, 41, 45) Tulorekisteri uudistus voidaan nähdä eläkeyhtiössä riskinä, jos olemassa olevia toimintamalleja ei saada sopeutettua uudistuvaan TyEL-lainsäädäntöön ja toimintaympäristöön, mikäli uudistuneita tietojärjestelmiä ei saada toimimaan toivotulla tavalla tai jos henkilöstöä ei saada koulutettua vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Mustosen mukaan työeläkeyhtiöt ovat kuitenkin olleet hankkeen valmistelussa aktiivisesti mukana jo alusta asti ja yhtiöissä on varauduttu tulorekisteriin niin aikaisin ja hyvin, kuin vain mahdollista.

Kun puhutaan henkilötietoja sisältävästä massiivisesta järjestelmästä, nousee kysymys tietoturvallisuudesta ja tietosuojasta väkisin esiin. Muun muassa talousvaliokunta painottaa lausunnossaan huomion kiinnittämistä EU:n tietosuoja-asetukseen (TaVL 48/2017 vp). Tietoturvallisuus on etenkin laajoja henkilötietoja sisältävissä järjestelmissä iso asia ja siihen on kiinnitetty tulorekisterihankkeessa paljon huomiota. Teknisen turvallisuuden lisäksi tulorekisterissä tietoja pääsevät käyttämään ja tarkastelemaan vain ne tahot, joilla on laissa määritelty tiedonsaantioikeus. Lisäksi työnantajayrityksen nimenkirjoitusoikeudellisen henkilön täytyy erikseen valtuuttaa palvelua käyttävät henkilöt tai tilitoimistot. Wulffin mukaan järjestelmästä ei pitäisi päästä tietoa väärille tahoille ja Verohallinnon ylläpitämät järjestelmät ovat olleet hyvin suojassa tähänkin saakka. Wulff kuitenkin myöntää, että kaikki on aina mahdollista ja tietoturvalisuuteen tulee kiinnittää myös jatkossa erityistä huomiota, eikä sen merkitystä voi vähätellä.

Sosiaali- ja terveysvaliokunta on tuonut esiin myönteisenä asiana etuuksien hakijan yksityisyydensuojan parantumisen, kun hakijan ei enää tarvitse toimittaa erikseen laajoja selvityksiä ja liitteitä etuuksien myöntäjälle (StVL 11/2017 vp).

Työeläkeyhtiölle yksi tulorekisteriin liittyvä uhkakuva on työeläkevakuuttamiseen liittyvien mielikuvien muuttuminen. TyEL-vakuutusmaksua pidetään jo nyt hyvin veron kaltaisena maksuna ja Mustosen mukaan työeläkeyhtiöt ovat pyrkineet muuttamaan mielikuvaa enemmän vakuutusmaksun suuntaan. Mielikuva veron kaltaisesta maksusta, eikä niinkään vakuutusmaksusta, saattaa vahvistua tulorekisterin myötä, kun eläkkeen perusteena olevat ansiot ilmoitetaan eläkeyhtiön sijaan tulorekisteriin muiden ilmoitusten mukana. Työnantajalla maksu perustuu tiettyyn osuuteen maksetuista palkoista, mutta esimerkiksi yrittäjällä on mahdollisuus määrittää itse oma työtulonsa. Mikäli yrittäjän eläkevakuutusmaksu koetaan ylimääräisenä kuluna, eikä sitä ymmärretä vakuutuksena, voi yrittäjä joutua myöhemmin ongelmiin alivakuuttamisen myötä. Samanlainen asenne ja ajattelumalli voi esiintyä myös työntekijöillä.

Asiakkaiden suhtautuminen ja aiemmin mainittu muutosvastarinta tulorekisteriuudistusta kohtaan voivat olla uhka käyttöönottovaiheessa. Asiakkaiden vastaanotto on haastateltavien mukaan vaihdellut hyvin paljon, kun heille on kerrottu ensimmäisiä kertoja tulorekisteristä. Palkkajärjestelmien uusiminen maksaa ja osa asiakkaista saattaa jättää muutokset tekemättä tämän vuoksi. Ilmoittaminen kuitenkin koskee kaikkia ja perustuu lakiin eikä mikään yritys varmasti halua maksaa laiminlyönnistä aiheutuvia sanktioita. Yritysten tulisi ottaa selvää tulorekisterin myötä muuttuvista asioista ja varautua esimerkiksi maksurytmin muuttumiseen etukäteen. Vaikka yritys käyttäisikin tilitoimistoa, vaatii muutos yritykseltä muun muassa tilitoimiston valtuuttamista. Käpynen-Hallan mukaan tilitoimistot muistuttavat ja neuvovat aktiivisesti asiakasyrityksiään huomioon otettavista asioista ja pyrkivät tukemaan heitä muutoksessa parhaansa mukaan. Asiakkaiden tulisi myös ymmärtää, että vaikka heillä olisi tällä hetkellä kuukausi-ilmoitustekniikka käytössä, on jatkuva ilmoittaminen tulorekisteriin eri asia, painottaa Rintala.

Puustisen mukaan eläkeyhtiölle yksi olennainen uhka liittyy asiakassuhteen menettämiseen. Asiakkaan TyEL-vakuuttamiseen liittyvä asiointi vähentyy ilmoitusprosessin siirtyessä tulorekisteriin ja jotta asiakassuhde sekä kontakti voidaan säilyttää, tulee yhtiön korvata asiointi jollakin. Mustosen mukaan tämä suhde ei välttämättä ole ennenkään ollut kovin vahva, koska monet yritykset hoitavat ilmoittamisen tilitoimiston ja sähköisten palveluiden kautta. Puustinen kuitenkin näkee asiakassuhteen menettämisen luonnollisena ja jopa ansaittuna, mikäli koko suhde perustuu siihen, että asiakkaan täytyy pakotettuna tehdä jotakin eläkeyhtiön kanssa.

Aiemmin heikkouksia käsittelevässä luvussa puhuttiin lyhyesti siitä, miten ohjelmistot eivät ole vielä 1.1.2019 täysin valmiita vastaanottamaan esimerkiksi joitain vapaaehtoisesti ilmoitettavia tietoja. Järjestelmät saadaan varmasti käyttökuntoon pakollisilta osin, mutta uhkana on hankkeen venyminen ohjelmistojen kehittämisen takia. Tämä on yksi projektiriskeihin liittyvä keskeinen riski. Mikäli suunniteltuihin tavoitteisiin ei päästä heti alkuvuonna 2019, voi tämä aiheuttaa ylimääräistä työtä, opettelua ja odottamattomia kustannuksia eri osapuolilla. Myös Puustisen nostama huoli uudistettavien järjestelmien tasosta voi nousta myöhemmin uhaksi, jos huomataankin, etteivät järjestelmät palvele yrityksen toimintoja riittävän hyvin.

### **4.3 Tulorekisterin muut vaikutukset**

PwC:n selvityksen mukaan yksityisten ja julkisen alan toimijoiden digikehityksessä on selkeitä eroja. Julkiset palveluntuottajat, jollaiseksi eläkeyhtiö voidaan osittain laskea, investoivat sisäistä tehokkuutta lisääviin digitaalisiin järjestelmiin, kun taas muut yritykset panostavat digitaalisiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka ovat suoraan kontaktissa asiakkaaseen. (PwC 2018, 44) Jotta eläkeyhtiössä voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet, tulee aloittaa oikeanlaisia kehitysprojekteja, antaa niille tarvittavat resurssit, aikataulu ja yhteinen tahtotila toteuttaa projekti (Lindroos & Lohivesi 2010, 210). Prosessikehitys on erittäin tärkeää myös automaation ja robotiikan yleistyessä, sillä tehon prosessi on tehon myös robotin tekemänä, jolloin prosessit kannattaa miettiä tarkoin ennen kuin niihin lähdetään tuomaan robotiikkaa mukaan.

Työeläkeyhtiöissä on pidemmän aikaa valmistauduttu tulorekisteriin ja Rintalan mukaan eläkeyhtiöissä on tehty töitä tulorekisterin eteen jo noin neljä vuotta Varman sisäisissä ja talon ulkopuolisissa työryhmissä. Vuoden 2018 aikana työeläkeyhtiöt ovat rakentaneet ja testanneet uusittavia järjestelmiä, kouluttaneet henkilöstöä sekä asiakkaita. Tulorekisteristä on Rintalan mukaan pidetty useita webinaareja, tietoa on päivitetty eläkeyhtiöiden verkkosivuille ja asiakkaille ollaan pyritty tuomaan muutosta aktiivisesti esiin jokapäiväisessä asioinnissa. ”*En mä oikein keksi mitään mitä se ei koskettais*”, kommentoi Puustinen kysyttäessä tulorekisteriuudistuksen vaikutuksia eläkeyhtiön toimintaan. Uudistus tulee hänen mukaansa nähdä ennen kaikkea myönteisenä asiana ja pohtia asiaa ennemmin sen kautta, mitä tulorekisteri mahdollistaa työeläkeyhtiölle ja sen asiakkaille.

Ilmarisessa ollaan pyritty jo vuoden 2017 aikana tuomaan tulorekisteriä asiakkaiden tietoon mahdollisimman paljon, ja asiakkaita kannustettiin muuttamaan ilmoitustekniikka vuosi-ilmoituksesta kuukausittaiseen ilmoitukseen. Kuukausi-ilmoittajien määrä nousikin Ilmarisen vakuutuskannassa yli 30 prosenttia ja vuoden 2017 lopussa TyEL-vakuuttajista yli puolet olivat kuukausi-ilmoittajia. Asiakkaita haluttiin kannustaa muuttamaan ilmoitustekniikkaansa, koska vaikka kuukausi-ilmoitus ei ole sama asia kuin tulorekisteriin tehtävä jatkuva ilmoittaminen, luo se edellytyksiä tulorekisteriin siirtymiselle maksujen ajantasaisuuden vuoksi. (Ilmarinen 2018b, 6, 12) Myös esimerkiksi työeläkeyhtiö Elossa tiedotettiin asiakkaita tulorekisterin tuomista muutoksista ja kannustettiin tarkistamaan nykyisen palkanlaskentajärjestelmän vastavuus tulorekisteriin. Lisäksi asiakkaita kannustettiin siirtymään sähköiseen laskutukseen, sillä tulorekisterin myötä ilmoitusten ja laskujen määrä voi kasvaa runsaasti nykyisestä, minkä vuoksi sähköinen laskutus helpottaa asiakkaiden arkea. (Elo 2018b, 27)

Tulorekisterillä on hallituksen esityksen mukaan vaikutuksia myös työvoiman kysyntään ja tarjontaan. Sosiaali- terveysvaliokunta nostaa lausunnossaan esiin työllisyyden parantumisen, sillä *“reaaliaikaisen tiedon satavuus vähentää etuuksien takaisinperintää ja voi samalla poistaa työllistymisen esteitä, kun byrokraloukkuja voidaan välttää. Rekisteri voisi näin olla myös lisäämässä tarjolla olevaa työvoimaa.”* (StVL 11/2017 vp) Lyhytkestoista työtä ei aina kannatta vastaanottaa, koska satunnainen palkkatulo on katkaissut säännöllisen etuuden ja luonut näin epävarmuutta toimeentuloon. Taloudellisen epävarmuuden vähentyminen lisää työtuntien määrää kansantaloudessa, mikä kasvattaa työllisyysastetta ja vähentää työttömyyttä. (HE 134/2017, 68–69)

Varman, Ilmarisen ja Elon vuosikertomusten mukaan Suomen talouden näkymät ovat positiivisia, mikä tarkoittaa myös positiivisia näkymiä koko työeläkealalle. Talouden kehittyminen parantaa yritysten tulosta, mikä nostaa osakekursseja ja vaikuttaa sitä kautta myös työeläkeyhtiöiden sijoitustoiminnan tulokseen myönteisesti (Ilmarinen 2018b, 4). Talouden ja työllisyyden hyvä kehitys auttavat eläkkeiden rahoituksessa ja tukevat työeläkejärjestelmän kestävyyttä heikentyvästä huoltosuhteesta huolimatta (Varma 2018a, 11). Myös tulorekisteri voi parantaa työeläkejärjestelmän kestävyyttä sen tuomien kustannussäästöjen kautta (HE 134/2017, 58).

Tulorekisteri mahdollistaa tulevaisuudessa myös uudenlaiset kokeilut perustuloon liittyen. Perustulo on kokonaisvaltainen sosiaalietuus- ja verojärjestelmän uudistus, josta tehtiin Suomessa ensimmäinen kokeilu vuonna 2017. Yksi perustulon toteuttamisvaihtoehdoista olisi selvityksen



mukaan negatiivinen tulovero, jossa henkilölle maksetaan valtion toimesta tukea, jos verotettava tulo jää tietyn rajan alle. Etenkin byrokratian näkökulmasta negatiivinen tulovero olisi iso parannus nykyiseen tukijärjestelmään, mutta kokeilun toteutusaikana reaaliaikainen ansiotietojen seuranta ei ollut mahdollista. (Kangas ym. 2016, 8, 48–49)

## **5 ASIAKKUUKSIEN JA KILPAILUN MUUTOS**

Toiseen empirialukuun on koottu työeläkeyhtiöiden kilpailua ja asiakkuuksia käsittelevä osuus, joka on koostettu pääosin Mustosen ja Puustisen kanssa käydyistä keskusteluista. Luvussa esitellään haastateltavien näkemystä kilpailun nykytilanteesta sekä kilpailutekijöistä, jotka he kokevat työeläkeyhtiölle tärkeimmiksi. Haastatteluaineiston perusteella tehdyn analyysin lisäksi tässä luvussa on kuvattu kvalitatiivinen analyysi teoriaosuudessa tunnistettujen kilpailuun vaikuttavien tekijöiden muutoksista eläkeyhtiöiden välillä vuosina 2011–2017. Finanssivalvonnan aineisto koostettiin taulukoiksi, joista muodostettiin tässä luvussa esiteltävät kuviot, joiden tarkoituksena on havainnollistaa muutoksia tarkastelujaksolla eri vuosien ja eri yhtiöiden välillä.

Tarkasteluun on otettu mukaan suurten yhtiöiden lisäksi myös pienemmät yhtiöt Veritas ja Alandia, joilla esimerkiksi sijoitustoiminnan euromääräinen tulos jää kokonsa vuoksi hyvin paljon pienemmäksi kuin suuremmilla yhtiöillä. Heidän suhteellista menestystään analysoidaan myöhemmin tässä luvussa. Mukana ovat myös LähiTapiola ja Fennia, jotka yhdistyivät vuoden 2014 alusta työeläkeyhtiö Eloksi. Tarkastelu päädyttiin aloittamaan vuodesta 2011 sen vuoksi, että näin tarkastelujaksolle saatiin mukaan finanssikriisin vaikutukset eläkeyhtiöiden sijoitustoimintaan ja vakavaraisuuteen. Pidemmän aikavälin tarkastelu ei ole tämän tutkimuksen kannalta olennaista. Kuvailevan kvantitatiivisen analyysin avulla lukijan on helppo ymmärtää työeläkeyhtiöiden nykytilanne, joka toimii tärkeänä pohjana tulevalle kehitykselle.

Luvun lopuksi saadun aineiston ja olemassa olevan teorian ja haastatteluaineiston pohjalta analysoidaan liiketoiminnan ja kilpailukeinojen muuttumista erityisesti tulorekisteriuudistuksen tuomien muutosten näkökulmasta. Luvun keskiössä on myös työeläkeyhtiöiden tulevaisuuden roolin pohtiminen suhteessa TyEL-vakuutusasiakkaisiin ja siihen, miten yhtiöt voivat olla jatkossa mukana asiakkaidensa arjessa vai voivatko yhtiöt vaikuttaa siihen lainkaan.

## 5.1 Työeläkeyhtiöiden kilpailu

Työeläkeyhtiöiden välinen kilpailu on Pasi Mustosen mielestä vuosien varrella kiristynyt, vaikka toimijoiden määrä on vähentynyt. Mustosen mukaan myös viranomaisten huomio kilpailun asianmukaisuuteen on lisääntynyt. Työeläkeyhtiöiden kilpailua ollaan kyseenalaistettu moneen otteeseen ja tuoreimpana kohuna Finanssivalvonta kommentoi eläkeyhtiöiden asiakashankintaan käyttämiä eläkevaroja, joita annetaan asiakkaille työkyvyn edistämiseksi, vaikka käyttökohteesta ei ole ollut tietoa. Myös Pekka Puustisen arvion mukaan kilpailu yhtiöiden välillä on kovaa, mutta kilpailua ymmärretään suhteellisen huonosti. Kilpailussa menestyäkseen eläkeyhtiön tulee luoda asiakassuhde, jossa asiakas arvottaa suhteen korkeammaksi kuin kilpailijoilla. Kuten aiemmin tutkimuksen teoriassa esiteltiin, vaikuttaa asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun odotettu ja koettu laatu. Yhtiö voi pyrkiä vaikuttamaan molempiin näistä ja sen tulee tunnistaa omassa toiminnassaan nämä arvopuntarin osat ja toiminnan eri prosessien vaiheet.

Helposti ajatellaan, että hinta ja tuote ovat kaikilla yhtiöillä sama, mutta näin ei kuitenkaan Puustisen mukaan ole. Eläkeyhtiö pystyy vaikuttamaan hintaan asiakashyvityksen kautta ja vaikka perustuote TyEL- sekä YEL-vakuutus ovat samoja, voi yhtiö tarjota asiakkailleen muun muassa työkykyjohtamiseen liittyviä palveluita. Esimerkiksi viime vuosien fuusiot eläkeyhtiöiden välillä on toteutettu tehokkuuden ja parempien palveluiden saavuttamiseksi, selviää esimerkiksi Ilmarisen vuosikertomuksesta. Useampi yhtiö ja alan kilpailu ovat tärkeitä, sillä muun muassa Mustosen mukaan kilpailu pistää yhtiöt parantamaan toimintaansa palveluiden laadun ja toiminnan tehokkuuden suhteen. Toimimalla mahdollisimman tehokkaasti, yhtiö voi jakaa asiakkailleen parempia asiakashyvityksiä ja saavuttaa kilpailuetua. Lisäksi tehokkaalla toiminnalla ja tarkkaan mietityillä prosesseilla voidaan Mustosen mukaan saavuttaa asiakkaalle lisäarvoa, kun esimerkiksi eläkepääätös voidaan antaa entistä nopeammin ja sujuvammin. Tehokas toiminta myös ylläpitää ja edistää eläkejärjestelmän kestävyyttä.

Toinen keskeisistä kilpailukeinoista on Mustosen mukaan yhtiön sijoitustoiminnan tuotot, jotka vaikuttavat osaltaan asiakashyvityksiin. Hyvät sijoitustuotot myös edistävät tulevien eläkkeensaajien luottamusta järjestelmään. Eläkeyhtiöt pärjäävät sijoitusmarkkinoilla suhteellisen hyvin ja seuraavassa luvussa on kuvattu tarkemmin kvantitatiivisen analyysin kautta yhtiöiden keskeisten kilpailutekijöiden muutoksia viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sijoitusten tuotto myös näkyy mediassa ja kiinnostaa enemmän kuin esimerkiksi yhtiön vakavaraisuus, vaikka

molemmat vaikuttavat maksettaviin asiakashyvityksiin. Asiakashyvitykset ovat Puustisen mukaan ikään kuin osinkoa, jota eläkeyhtiö maksaa asiakkailleen, joten luonnollisesti asiakasyritykset haluavat olla asiakkaina yhtiössä, joka pystyy tarjoamaan parhaat asiakashyvitykset.

Kolmas ja erityisesti viime vuosien aikana korostunut kilpailutekijä ovat palvelut, joita esiteltiin aiemmin teoriaosuudessa. Eläkeyhtiön tarjoamat palvelut liittyvät pääosin työkyvyn hallintaan ja johtamiseen, tavoitteenaan ennaltaehkäistä työkyvyttömyystapauksia asiakasyrityksissä ja säästää rahaa. Asiakasyrityksille jaettavista työkykyrahoista ollaan Puustisen mukaan siirrytty enemmän osaamiseen, jota työeläkeyhtiöt tarjoavat asiakkailleen. Työkykyosaamisella on suora vaikutus asiakasyrityksen maksuihin, sillä yksi työkyvyttömyystapaus voi Puustisen mukaan maksaa satoja tuhansia euroja yksittäiselle yritykselle. Tekemätön työ on paitsi yksittäiselle yritykselle suuri kustannus, se on myös yhteiskunnallisesti valtava kustannus ja haitta, jota tulisi välttää kaikin keinoin.

Työkykypalveluiden onnistumisessa ja kehittämisessä on Mustosen mukaan olennaisinta käyttää hyödyksi saatavilla olevaa dataa, jonka avulla voidaan tunnistaa työkyvyttömyystilanteita ennakkoon. *“Meillä on paljon dataa, mutta meillä on aivan vääränlaista dataa. – Se ei oo yhtään reaaliaikaista ja se on taaksepäin katsovaa”*, huomautti Puustinen haastattelussa. Eläkeyhtiöllä ei yksin ole tällaista ennustavaa dataa tai menetelmiä ennusteiden tekemiseen ja koska työkyvyttömyysriskien torjuminen tuo asiakkaalle kustannussäästöjä, on datan jakaminen kaikkien intressissä. Yhtiöiden tulisi hyödyntää enemmän kumppanuuksiltaan ja asiakkailta itseltään saatavaa tietoa, jonka avulla työkyvyttömyysriskejä pystyttäisiin ennustamaan ja ehkäisemään. Yhtenä tuoreimpana uusituksena eläkeyhtiöt pystyvät asiakkaan luvalla käyttämään työkyvyn hallinnassa hyödyksi työntekijöiden terveystietoja, joita terveysalojen yhtiöt keräävät. Näin asiakkaille saadaan entistä parempia palveluita, eikä tietoja tarvitse erikseen kysellä asiakkailta, sanoo Mustonen.

Työkykyjohtamisen palveluiden lisäksi eläkevakuutusyhtiöt voivat tarjota asiakkailleen muun muassa toimitiloja ja etenkin viime vuosina coworking-tilojen suosio on yleistynyt, mikä voi osaltaan johtua uusien yritysten pienestä henkilömäärästä, työnteon muuttumisesta ja pienestä toimitilatarpeesta. Coworking-tiloissa yritys tai yrittäjä saavat joustavia tilaratkaisuja keskeiseltä sijainnilta, eikä yrittäjän tarvitse itse hankkia toimistotarvikkeita tai kalusteita. Tilojen hyötynä on hinnan, palveluiden ja tilan ominaisuuksien lisäksi mahdollisuus olla samassa ti-

lassa muiden yrittäjien kanssa. (Varma 2018c) Puustinen nosti haastattelussa esiin myös eläkeyhtiöiden osaamisen erilaisissa organisaatiorakennemuutoksissa, joissa työeläkeyhtiöt voivat tukea yrityksiä ja niiden talousjohtoa todella paljon.

Pienemmillä yhtiöillä eläkevakuutusyhtiön valinta saattaa olla hyvinkin sattumanvaraista, sillä yrityksen palkkasumman ja työntekijämäärän ollessa pieni, ei asiakashyvityksillä tai työkyky-palveluilla ole niin suurta vaikutusta. Etenkin pienimmillä asiakkailla eläkeyhtiön valintaan vaikuttaa Mustosen mukaan jokin muu taho, kuten vahinkovakuutusyhtiö tai pankki. Kumppanuuksien merkitys tärkeänä jakelukanavana on tunnistettu ja uusia kumppanuuksia pyritään kehittämään jatkuvasti. Eläkeyhtiöiden kumppanuuksia on esitelty tarkemmin luvussa 5.3.

Kumppanuuksien merkitys on tärkeää ymmärtää, sillä uusi yrittäjä ei Mustosen mukaan ensimmäisenä mieti eläkevakuutuksia, vaan hän saattaa ensin hankkia yritykselleen esimerkiksi pankkisuhteen. Pankissa yritystä neuvotaan muista tarvittavista asioista, kuten vakuutuksista, ja pankki voi tarjota yritykselle oman kumppaninsa tuotteita. Pienelle yritykselle voi olla helppoa ottaa kaikki niin sanotusti samasta paikasta, vaikka kyseessä on eri yhtiöiden tuotteet. Lisäksi Mustosen mukaan uusille yrityksille soitellaan jatkuvasti, jolloin yritys saattaa ottaa vakuutuksen ensimmäiseltä sitä tarjoavalta. Myös Puustisen mukaan pienempi yritys ei välttämättä vertaile asiakashyvityksiä tai tarjottavia palveluita kovin tarkkaan, vaan riittää, kun asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja vakuutuksen ottaminen sujuu vaivattomasti. Eläkevakuutusyhtiön tulisiikin tuntea potentiaalisen asiakkaansa käyttäytymistä ja olla siellä missä asiakas.

Suuremmilla yrityksillä tilanne on usein Mustosen mukaan toinen. Vakuutuksia kilpailutetaan hyvin tarkkaan ja yrityksessä saattaa olla eri tavalla vakuutusasioita tunteva henkilö kuin pienemmässä yrityksessä. Lisäksi suuremmilla yrityksillä voi olla tarvetta eläkeyhtiön tarjoamille muille palveluille, kuten toimitilalle tai rahoitukselle. Rahoituksen merkitys on kuitenkin pienentynyt viime vuosina pankkien lainatarjonnan parantumisen vuoksi, arvioi Mustonen. Kokonaisuutta punnitaan hyvin tarkkaan pelkän asiakashyvityksen sijaan. Asiakkaan kiinnostus ja tietämys eläkevakuuttamista kohtaan vaikuttavat hyvin paljon siihen, kuinka tarkkaan yhtiö kilpailuttaa vakuutuksiaan ja mitä se ottaa kilpailutuksessa huomioon. Julkisilla toimijoilla on Mustosen mukaan omat kriteerit kilpailutuksessa, mihin kuuluvat asiakashyvitysten vertailun lisäksi esimerkiksi eläkekäsittelyaikojen vertailu.

Eläkevakuuttaminen on volyymibisnestä, jolloin prosessien merkitys eläkeyhtiöissä korostuu. Eläkevakuutusyhtiöiden tarjoamat tuotteet vaativat laajat ja kalliit järjestelmät toimiakseen, jolloin kiinteiden kulujen osuus kustannuksista on suuri. Prosessien toimivuus ja sujuvuus eivät sinänsä liity vain eläkevakuuttamiseen, vaan kaikkeen vakuutustoimintaan, kuvaa Mustonen. Prosessien tehokkuudella voidaan saavuttaa eläkeyhtiön kustannussäästöjen lisäksi asiakkaalle sujuvampia ja tasalaatuisempia palveluita ja kuten aiemmassa luvussa kuvattiin, tulorekisterillä tulee olemaan suuri vaikutus työeläkeyhtiön prosesseihin.

Vaikka asiakkaalla ei ole valittavanaan kuin pieni määrä eläkevakuutusyhtiöitä, vaihtavat asiakkaat vakuutuksia huonon asiakaskokemuksen jälkeen. Puustisen mukaan eläkeyhtiöiden välillä olevat erot ovat monissa asioissa hyvin marginaalisia. Eläkeyhtiöillä ei tarvitse olla kilpailussa suurta etumatkaa, vaan kilpailussa menestymisessä yhtiöllä täytyy olla jotakin mitä muilla ei ole. Se voi olla esimerkiksi yksittäinen sovellus tai kumppanin kautta saatava hyöty, jollaista kilpailijalla ei ole. Erottautuminen voi olla myös imagollinen asia, sillä osa yhtiöistä on profiloitunut Puustisen mukaan enemmän suuryritysten vakuuttajaksi ja osa taas yrittäjien eläkevakuutusyhtiöksi, vaikka kaikki hoitavat ammattitaitoisesti sekä YEL- että TyEL-vakuutuksia.

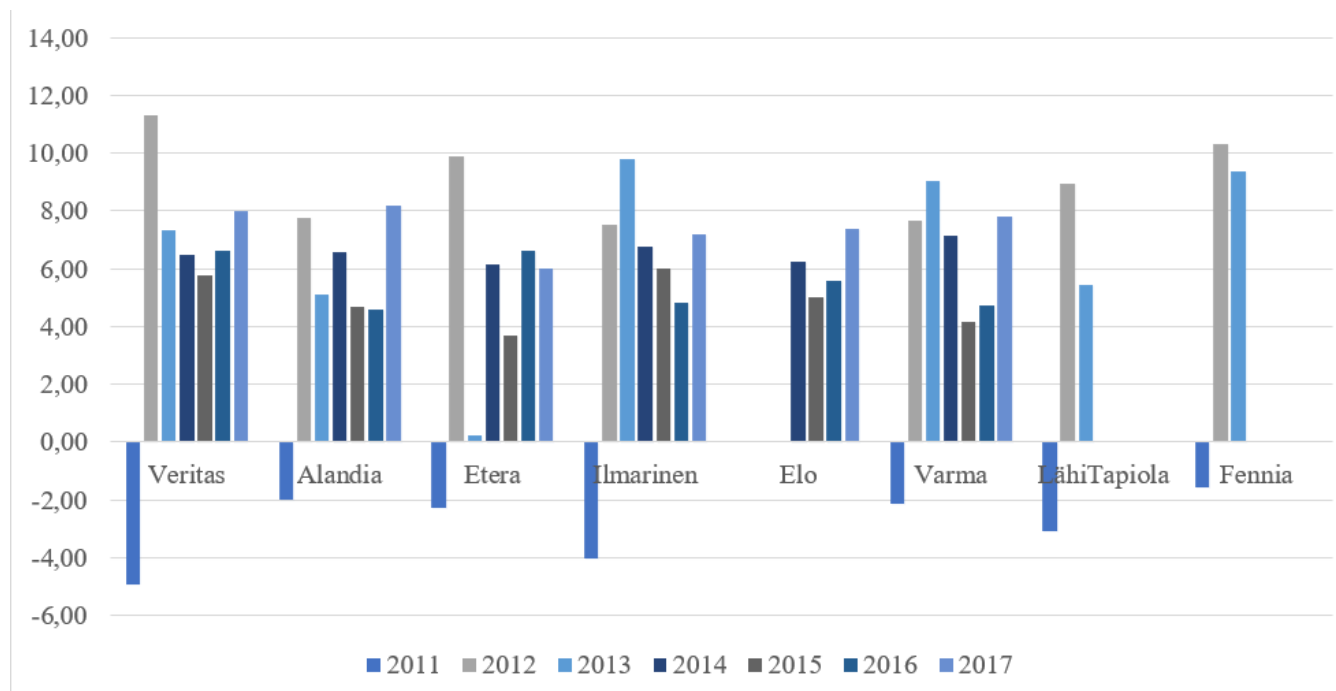
## **5.2 Kvantitatiivinen analyysi kilpailukeinojen muutoksista**

Eläkevakuutusyhtiöiden kilpailutekijät ovat epäselviä, mutta kuten aiemmin luvussa 3 on esitetty, eläkeyhtiön on mahdollista parantaa kilpailuasemaansa kehittämällä toiminnan tehokkuutta sekä hankkimalla parempia sijoitustoiminnan tuottoja ja sitä kautta säilyttämään hyvän vakavaraisuuden ja jakamaan asiakkailleen kilpailijoita parempia asiakashyvityksiä. Lisäksi eläkeyhtiö voi pärjätä kilpailussa ylivermaisilla palveluilla, mutta palveluiden kehitys jätettiin tästä tarkastelusta ulkopuolelle sen kvalitatiivisen luonteen vuoksi.

Aineisto kerättiin Finanssivalvonnan ylläpitämästä tilastosta (Finanssivalvonta b), johon on kerätty eläkevakuutusyhtiöiden tärkeimmät tunnusluvut. Finanssivalvonnan xlx-muotoisesta aineistosta suodatettiin vuosilta 2011-2017 seuraavat tiedot; sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle, vakavaraisuuspääomaprosentti vastuuvälästä sekä asiakashyvityksinä tehty siirto prosentteina TyEL-palkkasummasta. Koska analyysiin valittiin kaikki eläkeyhtiöt ja kaikki vuodet 2011-2017, on kyseessä kokonaisotos, eikä suuremmille aineistoille tyypillisempi satunnaisotos (Metsämuuronen 2003, 31). Analyysin toisessa vaiheessa suodatettu tieto

koostettiin pylväskuvioksi havainnollisuuden vuoksi, joka on tyypillistä kuvailevalle tilastotieteelle. Tutkimukselle asetettujen tavoitteiden mukaisesti aineistosta saadaan näin mahdollisimman kuvaileva ja saatua informaatiota on helppo tulkita.

Tämän kvantitatiivisen tarkastelun tavoitteena on ennen kaikkea kuvata eläkeyhtiöiden liike-toimintaan vaikuttavien tekijöiden muutoksia viime vuosina sekä eroavaisuudet yhtiöiden välillä. Jotta voidaan saada selville, mitä tulevaisuus voi tai ei voi olla, tulee tutkijan tunnistaa nykytilanteeseen vaikuttavat tekijät. (Mannermaa 1993, 3) Yhtiöitä ei ole tarkoitus asettaa paremmuusjärjestykseen, sillä tutkimuksessa ei ole määritelty kriteerejä tähän, eikä tällainen määrittely ole tutkimuskysymysten kannalta olennaista. Esimerkiksi pelkkä markkinaosuus, sijoitustoiminnan tuotot tai jaettavat asiakashyvitykset eivät kerro yksiselitteisesti yhtiöiden paremmuudesta kilpailijoihin verrattuna.

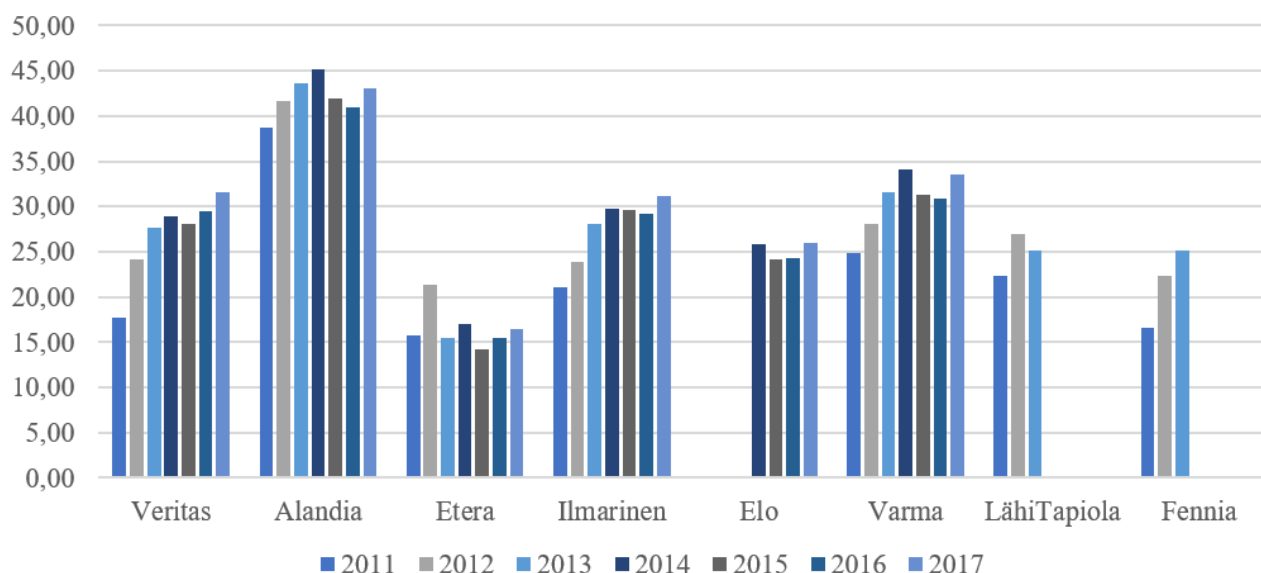


*Kuvio 9 Sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle, %*

Eläkeyhtiöiden sijoitustoiminta on tärkeä osa yhtiöiden toimintaa ja vaikuttaa koko suomalaisen eläkejärjestelmän kestävyys osittain rahastoivan järjestelmämme kautta. Sijoitustoiminnalla on myös suora vaikutus eläkeyhtiöiden vakavaraisuuteen, jaettavaan asiakashyvityksiin ja sitä kautta kilpailuun. Kuviossa 9 on esitelty yhtiöiden sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle vuosina 2011-2017. Veritas ja Alandia ovat pärjänneet sijoitustoiminnassaan erinomaisesti ja esimerkiksi vuonna 2017 Alandian sijoitustulos oli alan paras, 8,2 prosenttia.

Tulos tarkoittaa lähes 25 miljoonan euron nettotuottoa, joka on kuitenkin euromääräisesti merkittävästi pienempi kuin markkinaosuudeltaan suuremmissa yhtiöissä. Suuremmista yhtiöistä parhaiten sijoitustoiminnassa pärjasi vuonna 2017 Varma, jonka sijoitustoiminnan tuotto sitoutuneelle pääomalle oli 7,8 prosenttia ja yli 3,3 miljardia euroa.

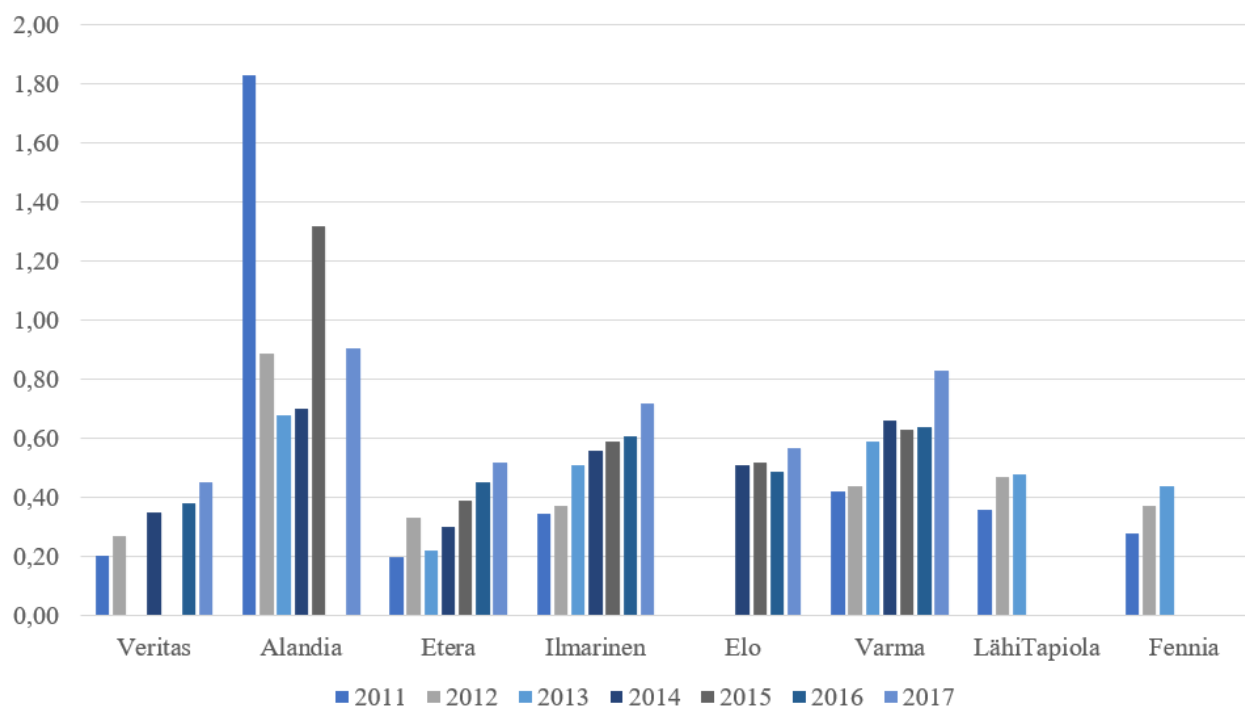
Globaalit talouden muutokset vaikuttavat myös Suomen sijoitustoimintaan, kuten vuoden 2011 sijoitustuloksista voidaan huomata. Notkahdus saatiin paikattua kaikissa yhtiöissä hyvin ja vuonna 2012 sijoitustoiminnan keskiarvo saatiin nostettua – 2,86 prosentista jopa 9,05 prosenttiin, mikä on tarkastelujakson ennätystulos. Vuosi 2017 oli eläkeyhtiöille hyvä sijoitusvuosi ja lähes kaikki yhtiöt ylsivät yli 7 % nettotuottoon keskiarvon ollessa 7,4 prosenttia. Eläkeyhtiöiden sijoitusten kohteet ja painotukset vaihtelevat hieman yhtiöittäin ja nämä erot sijoitussalkussa esimerkiksi osakkeiden osuudessa selittävät tuottoeroja yhtiöiden välillä. Sijoitussalkun jakautuminen yhtiöissä on avointa tietoa ja löytyy esimerkiksi yhtiöiden vuosiraporteista.



*Kuvio 10 Vakavaraisuuspääomaprosentti vastuuvälästä*

Vakavaraisuuspääoma koostuu omasta pääomasta, osittamattomasta lisävarausvastuusta, sijoitusten arvostuserosta ja tasausmäärästä. Lähes kaikki eläkevakuutusyhtiöt ovat saaneet nostettua vakavaraisuuttaan vuoden 2010 jälkeen, jolloin taloudellinen tilanne heikensi sijoitustulosten lisäksi hetkellisesti yhtiöiden vakavaraisuutta. Vaikka vakavaraisuus ei ole erityisemmin noussut viime vuosina, ovat lukemat hyvällä tasolla. Vakavaraisuuteen heijastuu muun muassa sijoitusmarkkinoiden epävarmuus ja toisaalta sijoitusomaisuuden nousu näkyy myös vakavaraisuuspääoman nousuna (Varma 2018a, 5).

Yhtiöt ovat pystyneet huolehtimaan eläkeyhtiöiden perustehtävistä, eivätkä taloudelliset heilahtelut ole vaikuttaneet yhtiöiden vakavaraisuuteen niin merkittävästi kuin sijoitustoiminnan tuottoihin. Tulorekisterin ja muiden suurten investointien näkökulmasta vahva ja tasainen vakavaraisuus mahdollistavat tällaiset uudistukset, joiden kustannukset ja vaiva voivat olla alkuvaiheessa hyötyjä suuremmat, mutta joiden uskotaan tuovan helpotusta ja kustannussäästöjä pidemmällä aikavälillä. Toki tulorekisteriuudistuksen toteutuminen ei ollut eläkeyhtiöiden päättävissä, mutta suunnitteluvaiheessa on otettu huomioon eri osapuolten taloudellinen tilanne ja mahdollisuus toteuttaa hanke.



*Kuvio 11 Siirto asiakashyvityksiin (%) TyEL-palkkasummasta*

Pienemmät yhtiöt ovat pystyneet jakamaan asiakkailleen kuvion 11 mukaisesti suhteellisesti enemmän asiakashyvityksiä, kuin suuremmat yhtiöt. Euromääräisesti puhutaan esimerkiksi Ilmarisen kohdalla 120 miljoonasta eurosta, jolloin siirto on 0,72 prosenttia TyEL-palkkasummasta. Tämä tarkoittaa 235 euron hyvitystä Ilmarisessa vakuutettua työntekijää kohden (Ilmarinen 2018b, 5). Yhtiöiden asiakashyvitysten suhteellisessa määrässä ja vakavaraisuudessa on huomattavissa selkeää korrelaatiota. Esimerkiksi Alandialla on korkea vakavaraisuus ja se pystyy jakamaan asiakkailleen suhteellisesti suurimpia hyvityksiä. Toisaalta taas Eteralla vakavaraisuuspääoma suhteessa vastuovelkaan on keskimäärin alan matalin, eikä yhtiö ole pystynyt siirtämään asiakashyvityksiin suhteessa yhtä suurta määrää. Eteran ja Ilmarisen fuusion yhtenä



keskeisenä tavoitteena olikin tarjota asiakkaille tulevaisuudessa parempia asiakashyvityksiä kustannustehokkuuden ja vakavaraisuuden parantumisen myötä.

Asiakashyvitykset ovat euromääräisesti suuria ja kaikki yhtiöt ovat saaneet nostettua niitä tarkastelujakson aikana. Eläkevakuutusyhtiöt voivat siis selvästi vaikuttaa TyEL-vakuutusmaksuun omalla toiminnallaan. Asiakkaan on kuitenkin mahdotonta tietää tulevien hyvitysten tasoa, jolloin merkitys kilpailutekijänä ei ehkä ole niin merkittävä. Ennemmin luottamus tuleviin hyvityksiin ja eläkeyhtiön mahdollisuuteen maksaa hyviä asiakashyvityksiä vaikuttaa kilpailutekijänä asiakkaan päätöksentekoon. Tulorekisteriuudistuksen odotetaan tehostavan eläkeyhtiöiden toimintoja ja tuovan kustannussäästöjä. Näitä säästöjä voidaan siirtää asiakashyvityksiin, joten tulevaisuudessa jää nähtäväksi, nouseeko asiakashyvitysten osuus suhteessa palkkasummaan. Tulorekisterin tuomat säästöt voivat myös poistaa painetta nostaa vakuutusmaksuja huoltosuhteen heikentyessä (HE 134/2017, 58).

Suppean kvantitatiivisen tarkastelun avulla saatiin kartoitettua työeläkeyhtiöiden liiketoimintatekijöiden nykytilaa ja taustaa. Tarkastelusta voidaan selkeästi nähdä trendejä esimerkiksi sijoitustoiminnan tuotoissa, joihin vaikuttaa vahvasti yleinen talouskehitys Suomessa ja globaalisti maailmalla. Työeläkeyhtiöiden fuusioitumisen taustalla on usein halu parantaa vakavaraisuutta ja kasvattaa asiakashyvitysten määrää, mitkä ovat molemmat kaikilla yhtiöillä hyvällä ja vakaalla tasolla. Yllä esitettyjen kuvioiden mukaisesti Elossa nämä tavoitteet eivät ole vielä kuitenkaan täyttyneet, sillä lukemat suhteessa LähiTapiolaan ja Fenniaan ovat pysyneet samalla tasolla. Tarkastelussa on kuitenkin vain yhtiön kolme ensimmäistä vuotta, jolloin vielä ei voida ottaa kantaa fuusion onnistumisesta vakavaraisuuden ja asiakashyvitysten osalta.

Kuten aiemmin jo kävi ilmi, erot yhtiöiden toiminnassa ovat hyvin marginaalisia ja loppujen lopuksi asiakkaalle ei välttämättä välity kaikki se tieto esimerkiksi siitä, miten yhtiö on hoitanut talouttaan tai jakanut asiakashyvityksiä suhteessa kilpailijoihin. Kilpailutekijöinä näiden kvantitatiivisten lukemien merkitys voi olla siis hyvinkin pieni etenkin lyhyellä aikavälillä. Toisaalta media seuraa eläkeyhtiöiden toimintaa hyvin tarkkaan ja mikäli jollakin yhtiöllä vakavaraisuus tai sijoitustuotot jäävät kilpailijoita alhaisemmalle tasolle, nostaa media sen uutisoinnissa vahvasti esiin. Median muokkaamat mielikuvat voivat siis hyvinkin nopeasti näkyä yhtiöiden asiakkaissa ja siten kilpailussa, vaikka pidemmällä aikavälillä tilanne olisi yhtiöiden välillä tasainen.

### 5.3 Tulorekisterin vaikutus työeläkeyhtiöiden liiketoimintaan

Luvussa 4 esiteltiin tulorekisteriuudistuksen tuomia muutoksia työeläkeyhtiön ja sen asiakkaiden arkeen SWOT-analyysin kautta. Näistä muutoksista selvästi keskeisin oli tiedon reaaliaikaisuus, jonka avulla voidaan muuttaa vakuuttamisen prosesseja entistä sujuvammiksi yhtiön ja sen asiakkaiden näkökulmasta. Prosessien merkitys eläkeyhtiöiden kilpailutekijänä nousi esiin haastatteluissa sekä teoriassa, minkä vuoksi tulorekisterin voisi ajatella tuovan muutoksia myös työeläkeyhtiöiden väliseen kilpailuun. Palveluprosesseja ei voi suoraan kopioida toiseen yhtiöön, jolloin yhtiö voi saavuttaa etumatkaa kilpailussa muihin toimijoihin, esittää Mustonen.

Eläkeyhtiöissä mietitään paljon prosessien kulkua nyt ja tulorekisteriaikana, jotta muutoksiin osataan varautua ennalta niin hyvin kuin mahdollista. Eläkevakuutusyhtiöiden on digitaalisten palveluiden yleistymisen myötä tärkeää ymmärtää, että asiakas osallistuu aina palveluiden tuottamiseen. Asiakkaan rooli ja vastuu palvelun onnistumisesta riippuvat paljon yhtiön tarjoamien palveluiden laadusta, tarjonnasta sekä asiakkaan osaamisesta ja halukkuudesta hoitaa itsenäisesti asioita. Tulorekisterin myötä asiakas väistämättä osallistuu merkittävästi palvelun tuottamiseen sähköisen ilmoituksen kautta, mutta järjestelmä ei ole eläkeyhtiön ylläpitämä, toisin kuin tällä hetkellä. Työeläkeyhtiön tulee tuntea koko asiakkaan palveluprosessi, vaikka kaikki eläkevakuuttamiseen liittyvä toiminta ei tapahtuisikaan eläkeyhtiön omissa kanavissa.

Työeläkeyhtiön työmäärä jakaantuu tulorekisterin myötä Rintalan ja Mustosen mukaan tasaisemmin ympäri vuoden ja työmäärä kevenee monelta osin. Kun työmäärä kevenyy ja prosessit tehostuvat, saa työeläkeyhtiö kustannussäästöjä ja voi näin maksaa asiakkailleen parempia asiakashyvityksiä. Tilanne on kuitenkin kaikille eläkeyhtiöille sama, joten Mustosen mukaan eläkeyhtiöiden voi olla vaikea saada ainakaan kovin suurta tai pysyvää etumatkaa muista yhtiöistä, vaikka eroja varmasti alussa voi tulla. *”Mutta toki koko ajan pitää kehittää uutta, jos haluaa säilyttää sen etumatkansa muihin”*, lisää Mustonen.

Työeläkeyhtiö saa tulorekisteristä ajantasaista tietoa asiakkaidensa sen hetkisestä volyymistä ja tätä tietoa eläkeyhtiö voi Mustosen mukaan käyttää ajantasaisemmassa segmentoinnissa. Segmentoinnin avulla asiakkaille voidaan rakentaa kustannustehokkaasti yksilöllisempiä palvelukokonaisuuksia työeläkeyhtiön ja sen kumppaneiden kanssa. Onnistunut segmentointi ja datan hyödyntäminen mahdollistavat asiakkaan kannalta parhaan kokonaistarjonnan palveluista, joka voi etenkin pienemmälle asiakkaalle olla iso tekijä yhtiön valinnassa. Vakuutusteknisessä mielessä segmentoinnilla ei Mustosen mukaan ole niin suurta merkitystä.

Puustisen mukaan tulorekisterin avulla yhtiöt voivat seurata ajantasaisemmin omien tekojensa vaikutuksia esimerkiksi työkykyjohtamisen saralla. Vaikuttavuuden näyttämällä toteen datan avulla voi olla vaikutuksia kilpailuun ja se voi olla myyntivaltti. Vaikuttavuus kuitenkin vaatii ensin toimivat työkykyjohtamisen palvelut ja osaamisen, mutta tulorekisterin myötä vaikutuksia on helpompi seurata ajantasaisesti ja mahdollisesti kehittää tulevia palveluita vaikuttavimmiksi. Tulorekisteri muuttaa työeläkeyhtiöiden toimintaa ja jatkossa kaikki yhtiöt saavat tasavertaisuutta dataa samalla hinnalla. Mustosen mukaan tulorekisteri tulee vaikuttamaan tehokkuuteen ja moniin prosesseihin, mutta pysyviä muutoksia kilpailuun hän ei usko tulevan tulorekisterin myötä.

### **5.3.1 Kilpailukeinot tulevaisuudessa**

Työelämän muuttuminen on puhuttanut jo pitkään ja Mustosen mukaan tulevaisuudessa yritysten on entistä tärkeämpää pitää kiinni hyvistä työntekijöistään ja pitää heidät työkykyisinä, -kuntoisina ja -haluisina. Työeläkeyhtiön tarjoamat työkykypalvelut ovat yksi keino tukea asiakasyrityksiä näissä tavoitteissa. Työkykypalveluiden kehittäminen myös tulevaisuudessa on keskeinen kilpailukeino, vaikka palveluita on Mustosen mukaan vaikea pitää täysin itsellään. Uusia palveluita kehitetään, mutta alan sääntely rajoittaa tekemistä suhteellisen paljon. Siksi kumppaneiden mahdollisuus tarjota erilaisia palveluita on yksi potentiaalinen vaihtoehto tuleville palveluille. Ongelmaksi kumppaneiden tuotteiden ja palveluiden yhdistämisessä eläkevakuuttamiseen ovat rajoitteet siitä, miten vahvasti eläkevakuutukset voidaan kytkeä muihin tuotteisiin.

Eläkeyhtiöiden tulee olla siellä missä asiakkaatkin ovat, oli sitten kyse uusmyynnistä tai työkykypalveluista, korostaa Puustinen. Vakuutusyhtiöt ovat pitkään hyödyntäneet palveluissaan monikanavamallia, jossa ne tarjoavat asiakkailleen palveluita muun muassa suora- ja telemarkkinoinnin, omien konttorien, sähköisten kanavien ja vakuutusyhtiöitä edustavien asiamiesten ja meklarien kautta (Järvinen 2001, 527). Erityisesti digitaalisten palveluiden osuus ja merkitys tulevat kasvamaan entisestään. Pienille yhtiöille ei pystytä tarjoamaan kustannustehokkaasti niin laajoja palveluita kuin suurimmille työnantajille, jolloin on tärkeää tarjota pienille yrityksille kattavia ja laadukkaita verkkopalveluita, toteaa Mustonen. Näiden verkkopalveluiden tulee sisältää asiakasta hyödyttäviä ja kiinnostavia ominaisuuksia esimerkiksi työkykyjohtamiseen liittyen, olla helppokäyttöisiä ja toimia silloin kun asiakas haluaa niitä käyttää.

Henkilöasiakkaiden palvelukehitykseen liittyen esimerkiksi työeläkeyhtiö Elo lanseerasi syksyllä 2017 palvelumahdollisuuden viittomakielisille asiakkailleen (Elo 2018a, 34). Palveluiden kehittämisen painopiste on ollut selkeästi digitaalisissa työkykypalveluissa, jolloin asiakkaille voidaan tarjota tarpeita vastaavia ratkaisuja kustannustehokkaasti ympäri Suomen (Elo 2018b, 5). Myös Ilmarinen on keskittynyt viime vuosina digitaalisten palveluiden kehittämiseen yhdessä kumppaninsa OP Ryhmän kanssa. Palveluiden halutaan olevan vakuutusasiakkaille helppoja ja vaivattomia, ja digitaalisuuden myötä palvelut on mahdollista rakentaa aiempaa yksilöllisemmiksi ja nopeammiksi. (Ilmarinen 2018b, 12) Kuluttajat arvostavat palveluissa helpoutta, saavutettavuutta ja palvelun tarjoamaa kokonaisvaltaista ratkaisua haastateltavat arvioivat.

Eläkevakuutusyhtiöiden toimintaa säännellään myös jatkossa hyvin tarkkaan, jolloin kilpailuolosuhteet pysyvät rajoitettuina myös tulevaisuudessa. Näin ollen kumppanuuksien merkitys palvelukehityksessä voi korostua entistä enemmän. *”Niissä nyt ei ole kovin nopeita muutoksia tapahtunut, mutta tietysti tämä sähköinen maailma tännekin tulee ja varmaan antaa uudenlaisia mahdollisuuksia sitten rakentaa niitä kumppanuuksia ja portaaleja, joissa yhdistetään palveluita saman katon alle”*, pohtii Mustonen. Vahinkovakuutusyhtiöt ja pankit ovat olleet perinteisimpiä työeläkevakuutusyhtiöiden kumppaneita ja uusimpana sektorina mukaan ovat tulleet erilaiset terveysalan toimijat. Digitaalisista palveluista ja datan uudennlaisesta hyödyntämisestä voidaan mahdollisesti saada etua kilpailuun, kunhan datasta saadaan johdettua tietoa olennaisella ja ajantasaisella tavalla.

Ilmarisen, Elon ja Varman vuosikertomusten mukaan yhteistyö kumppaneiden kanssa on tiivistynyt ja kumppanuuksista saatavat hyödyt on selvästi tunnistettu. Kumppanien kanssa kehitetään yhteisiä palveluita ja kumppanit toimivat tärkeänä jakelukanavana. (Ilmarinen 2018b, 7; ks. myös Elo 2018a, 25 & Varma 2018a, 8) Yhtiöiden välisten kumppanuuksien muodot vaihtelevat hieman ja osa suhteista on tiiviimpiä kuin toiset. Esimerkiksi Ilmarisen ja OP Ryhmän kumppanuussuhde on ollut vuosia hyvin tiivis ja tilanne tuskin tulee muuttumaan vuonna 2018 tehtyjen nimitysten myötä. Ilmarisen entinen toimitusjohtaja Timo Ritakallio aloitti keväällä työnsä OP Ryhmän pääjohtajana ja Ilmarisen toimitusjohtajan tehtävään siirtyi muun muassa OP Ryhmän pankkiliiketoiminnan johtajana vaikuttanut Jouko Pölönen.

Taulukko 4 Työeläkeyhtiöiden kumppanuudet (yhtiöiden verkkosivut)

Vahinkovakuutus		Pankki	Terveys	Henkivakuutus
VARMA	If	Nordea	Mehiläinen Terveystalo	Mandatum Life Kaleva Nordea Henkivakuutus
ILMARINEN	OP-vakuutus	OP	Pohjola Sairaala Terveystalo	OP-Henki
ELO	LähiTapiola Fennia Turva	Handelsbanken S-Pankki Säästöpankki	Pihlajalinna	LähiTapiola Henki Säästöpankki Henkivakuutus Henki Fennia
ETERA	Fennia Pohjantähti	Danske Bank	-	-

Taulukossa 4 on esitelty eri eläkeyhtiöiden ulospäin näkyvimpiä kumppanuussuhteita eri toimijoiden kanssa vuosina 2017 ja 2018. Lisäksi yhtiöillä on erilaisia yhteistyötilaisuuksia tai projekteja esimerkiksi tilitoimistojen kanssa. Tarkasteluun on otettu kolmen suurimman yhtiön lisäksi Etera, joka yhdistyi vuoden 2018 alussa Ilmariseen. Ilmarisen verkkosivujen mukaan Eteran kumppanien yhteistyö ei ole jatkunut fuusion jälkeen Ilmarisen kanssa. Tätä saattaa selittää aiemmin mainittu vahva suhde Ilmarisen ja pankki- sekä vakuutuspalveluita tarjoavan OP Ryhmän kanssa. Kumppanuudet voivat ilmentyä eri tavoin, ja yhteistyökumppani voi toimia esimerkiksi markkinointi-, palvelu- ja myyntikanavana työeläkeyhtiön asiakkaille tai kumppanuuksien välillä voi olla yhteisiä palveluita, tapahtumia ja järjestelmiä. Työeläkeyhtiö voi vastavuoroisesti markkinoida kumppaninsa palveluita omissa kanavissaan. Huomionarvoista eläkealan kumppanuuksissa on se, ettei kumppaniyritys voi antaa alennuksia omista palveluistaan sen perusteella ottaako asiakas työeläkevakuutuksen kumppanilta. Tämän toteutumista voi kuitenkin olla hyvin haastavaa valvoa ja todentaa, mutta asiakkaalle voi herkästi muodostua kuva pakettialennuksesta, vaikka näin ei todellisuudessa olisi.

Kumppanuudet ovat viime vuosina lisääntyneet, mikä voi johtua yritysten halusta tarjota asiakkailleen parasta palvelua niin sanotun yhden luukun periaatteella. Erilaiset palvelukanavat voivat vastata erilaisiin tarpeisiin ja kumppaneiden kanssa yhteisomisteiset kanavat voivat olla

kustannustehokas ratkaisu kaikille palvelukanavan osapuolille. Toisaalta kumppanuuksien kehittäminen yhtiöiden digitaalisiin kanaviin on helpompaa kuin aiemmin. Asiakas saa hyötyä prosessin sujuvuudesta ja ajansäästöstä, kun hän voi hoitaa yrityksensä työeläke- ja vahinko-akuutusasiat samalla kertaa. Tällä hetkellä taulukon 4 mukaisesti kumppanuudet ovat melko samanlaisia ja ilmeisiä vaihtoehtoja. Tulevaisuudessa yhtenä kilpailuvalttina eläkeyhtiölle voi olla relevantin kumppanuuden löytäminen uudelta toimialasektorilta.

Asiakkaat ovat tottuneita käyttämään vuorokauden ympäri toimivia järjestelmiä ja saamaan palvelua silloin kun sitä tarvitaan, kommentoi Mustonen. Myös työeläkeyhtiöiden tulee vastata tähän tarpeeseen digitaalisten itsepalvelujärjestelmien kautta. Tällä hetkellä järjestelmät ovat kuitenkin Mustosen mukaan hyvin jäykkiä ja perustuvat eräajotyyppiseen toimintaan, jolloin tarpeisiin vastaavien palveluiden rakentaminen vie liikaa resursseja suhteessa saatavaan hyötyyn. Toisaalta Mustosen mukaan tulee muistaa, että *”meidän kanssa asiointi on vähäisempää (kuin esimerkiksi tilitoimistojen tai pankkien) ja se voi näkyä sitten siinä, että palvelut voi olla erilaisia”*. Palveluita on Mustosen arvion mukaan kehitetty pääasiassa yhtiöstä käsin ja yhtiön aloitteesta, mutta yhä enemmän palvelukehittäminen on muuttunut asiakaslähtöisempään suuntaan.

Työeläkeyhtiön tulee pyrkiä keksimään uusia keinoja, joilla se voi luoda lisäarvoa asiakkailleen tulorekisteriuudistuksen jälkeen, kun asiakassuhde ohenee. Rintalan mukaan eläkevakuutusyhtiöt voivat luoda asiakkailleen arvoa auttamalla heitä uudistuksessa tiedottamisen avulla. Tulorekisterin jälkeen asiakkaiden maksut muuttuvat osalla asiakkaista merkittävästi aiempaan nähden ja työeläkeyhtiö voi helpottaa asiakkaan arkea auttamalla asiakastaan arvioimaan tulorekisteri aikaisia maksuja. Näin asiakkaalle ei tule yllätyksiä vuoden aikana, vaan se pystyy vaurautumaan maksuihin tasaisesti koko vuoden ajan. Yritystoiminta vaatii suunnitelmallisuutta ja ennakointia, johon työeläkeyhtiöt toivottavasti tarjoavat asiakkailleen tukea myös jatkossa.

Puustisen toivoo työeläkeyhtiöiden olevan asiakasyrityksilleen menestyksen mahdollistajia, eikä vain lakisääteisen velvoitteen hoitajia. Eläkevaroista huolehtiminen tuottavasti ja turvallisesti on myös jatkossa eläkeyhtiöiden ydintoiminta ja vastuu, mutta yhtiöt voivat tarjota asiakkailleen myös paljon muuta. Puustisen mukaan eläkeyhtiön yksi tärkeä rooli on mahdollistaa ja rohkaista yrityksen perustamiseen ja kasvuun. Eläkeyhtiöille kaikkein kustannustehokkain tapa kasvattaa markkinaosuutta on kasvaa asiakkaan mukana, eikä siirrellä samojen asiakkaiden vakuutuksia yhtiöstä toiseen. Talouden elpymisellä ja työmarkkinoiden kasvulla on suoria myönteisiä vaikutuksia työeläkeyhtiöiden toimintaan palkkasumman kasvaessa. Vuoden 2017 aikana

työllisten määrä kasvoi noin 50 000 hengellä ja palkkasumma kasvoi noin 3 prosenttia. (Ilmarinen 2018a, 2)

Eläkeyhtiöt voivat tukea asiakkaidensa liiketoimintaa ja esimerkiksi Varmalla on yhdessä kumppaneidensa If:in ja Nordean kanssa Onnistu yrittäjänä-palvelu, jolla he pyrkivät tukemaan yrittäjäasiakkaitaan muun muassa yrityksen perustamiseen ja kasvuun liittyvissä asioissa. Lisäksi Varma on mukana Kasvu Open-tapahtumissa, jossa avustetaan pk-yrityksiä kasvun haasteissa. (Varma 2018a, 8, 30) Ilmarisen (2018b, 5) mukaan työeläkeyhtiön tehtävänä on työurien pidentäminen myös niiden alkupäästä, minkä vuoksi he ovat järjestäneet nuorille rekrytointivalmennusta, jolla on positiivisia vaikutuksia kansantalouden kehitykseen.

Erilaiset kevytyrittäjäpalvelut ovat kasvattaneet suosiotaan viime vuosina. Kevytyrittäjänä henkilö voi työskennellä yrittäjämäisesti ilman omaa y-tunnusta tai toiminimeä ilman kirjanpitovelvollisuutta tai byrokratiaa (Ukko.fi). Palvelu huolehtii laskutuksesta, kirjanpidosta, veronmaksusta sekä YEL-vakuutuksen ottamisesta yrittäjän puolesta (OP-kevytyrittäjä). Eri palveluntarjoajien paketit eroavat toisistaan esimerkiksi y-tunnuksen tarjoamisen ja vakuutuksen maksamisen osalta. Lähes kaikilla palveluntarjoajilla on eläkevakuutusyhtiö kumppanina ja esimerkiksi Ukko.fi palvelu toimii yhteistyössä Varman kanssa ja OP-kevytyrittäjä yhteistyössä Ilmarisen kanssa. (OP-kevytyrittäjä ja Ukko.fi) Myös eläkeyhtiöt pyrkivät olemaan mukana muuttuvassa työelämässä, jolloin yhteistyö kevytyrittäjäpalveluiden kaltaisten uusien toimijoiden kanssa on tärkeää heti palveluiden käynnistyessä.

Yritysten yhtenä perinteisenä kilpailukeinona on imago ja työeläkeyhtiöillä imagon merkitys korostuu entisestään, kun hinta ja ydintuote ovat lähes samoja kaikilla yhtiöillä. Työeläkeyhtiöillä vastuullisuusnäkökulma on korostunut viime vuosina ja yhtiöt tuovat toimintansa vastuullisuutta esiin selvästi esimerkiksi vuosikertomuksissaan sekä sosiaalisessa mediassaan. Esimerkiksi kaikki yhtiöt ovat esitelleet vastuullisen sijoittamisen periaatteensa ja käytännön keinot toteuttavat vastuullisuutta toiminnassa. Eläkevakuutusyhtiöt hyödyntävät myös sijoitusomaisuuttaan vastuullisuuden tavoittelussa vaikuttamalla omistamiensa yhtiöiden yhtiökokouksissa. Oman toimintansa ohella yhtiöt vaativat omilta kumppaneiltaan ja sidosryhmiltään samanlaista vastuullisuutta. (Elo 2018a, 16, 24)

Emotionaalinen puoli korostuu Puustisen mukaan hyvin paljon päätöksenteossa etenkin pienemmillä yrityksillä ja digitaalisessa myynnissä. Esimerkiksi Puustisen mukaan Eteran ja Ilmarisen fuusioituminen oli joillekin Eteran asiakkaille iso asia juuri imagollisten tekijöiden

vuoksi, vaikka asiakkaiden taloudellinen hyöty parani muutoksessa merkittävästi. Kun yhtiöiden määrä vähenee fuusioiden myötä, voi eläkeyhtiön olla mahdotonta ja kannattamatonta profiloitua tietyn segmentin eläkevakuuttajaksi. Aiemmin esimerkiksi Etera oli profiloitunut pienten ja keskisuurten yritysten eläkevakuuttajaksi, kun taas Ilmarinen oli tunnettu suuryritysten vakuuttajana.

### 5.3.2 Asiakassuhteen muuttuminen

Työeläkeyhtiön ja vakuutusasiakkaan välinen suhde tulee muuttumaan tulevaisuudessa, kun asiakas ei enää ilmoita ansioita työeläkelaitokseen vaan suoraan tulorekisteriin. Vaikka myös aiemmin kontakti on ollut suurimmalla osalla asiakkaista sähköisiä kanavia pitkin tapahtuvaa, on asiakasrajapinta yhtiön ja asiakkaan välillä ollut olemassa. Myös erilaiset korjaustilanteet hoidetaan ennen tulorekisteriä vakuutusyhtiölle, jolloin usein ollaan kontaktissa asiakaspalvelijan kanssa ja yhtiö voi vaikuttaa asiakkaan arvonmuodostukseen palvelutilanteessa. Niin sanottuja totuuden hetkiä on useammin, jolloin eläkeyhtiö voi vaikuttaa arvonmuodostukseen. ”*Kyllä se vähän ohenee se asiakassuhde, mutta ei nyt kuitenkaan merkittävästi. – Se linkki siihen eläkeyhtiöön ei kuitenkaan ole se kaikista vahvin*”, kertoo Pasi Mustonen. Tähänkin asti suuri osa yrityksistä käyttää tilitoimistoja, jotka hoitavat ilmoittamisen asiakkaan puolesta, joten välttämättä tilanne ei yrityksen näkökulmasta muutu jatkossa lainkaan. Lisäksi TyEL-vakuutusasiakas ei välttämättä asioi vuoden aikana montaa kertaa eläkeasioissa, arvioi Mustonen.

Muun muassa Grönroos (2007, 33–34) painottaa asiakkaan tuntemisen merkitystä, jolloin asiakaskontaktit ovat erityisen tärkeitä. Tulorekisteri poistaa tätä kanssakäymistä eläkeyhtiön ja asiakkaan välillä, jolloin asiakassuhteen vahvuus ja merkitys muuttuvat. Puustisen mukaan eläkeyhtiöiden tulee kiireesti keksiä, miten ne ovat säännöllisesti mukana asiakkaan arjessa ja mitä resursseja eläkeyhtiö voi tuoda mukaan asiakkaan arvon muodostukseen. Digitaalisten palveluiden kehittämisen avulla Ilmarinen on Puustisen mukaan saanut pidettyä asiakkaan ja yhtiön välisen vuorovaikutustahdin hyvin tiiviinä. Yrittäjä, työntekijä tai työnantaja ei halua olla tiiviisti yhteydessä sinänsä eläkevakuutukseensa liittyen, vaan hän haluaa saada jotakin lisäarvoa vuorovaikutuksesta. Lisäarvo syntyy enemmän työkykyjohtamisen palveluissa, joiden kehittämiseen eläkeyhtiöllä on osaamista, resursseja ja intressejä. Asiakas ei palaa käyttämään palvelua uudestaan, mikäli hän ei koe saavansa siitä hyötyä.



Mikäli eläkeyhtiö ei löydä ratkaisua siihen, miten olla mukana asiakkaan arjessa tulorekisteriudistuksen jälkeen, voi yhtiö Puustisen mukaan helposti menettää kontaktin asiakkaaseen. Kun asiakkaaseen ei enää ole kontaktia, vaikeutuu asiakaspito merkittävästi, mikä tulee eläkeyhtiölle pitkällä aikavälillä kalliiksi. Asiakkaalle pitää tarjota jotain lisäarvoa tuovaa, eikä lisäarvoa tarvitse tuottaa yksin. ”*Mä en ole mustasukkainen siitä kuka ne palvelut tuottaa. Kaiken ei tarvitse olla Ilmarisen nimen alla.*” kommentoi Puustinen palveluiden kehittämistä yhdessä kumppanien kanssa. Eläkeyhtiön olisi olennaista tunnistaa mikä yhtiön rooli on asiakkaan arvoverkostossa ja yhtiön tulisi ymmärtää, ettei se ole erillinen toimija asiakkaan muusta verkostosta.

Todellisuudessa eläkeyhtiöt näkevät tulorekisterin vaikutukset vasta uudistuksen toteutumisen jälkeen, mutta jotta eläkeyhtiö voi reagoida vaikutuksiin ja seurata muutosten onnistumista asiakasprosessien ja asiakastyytyvyyden näkökulmasta, tulee sen mitata onnistumisia. Jo nyt palveluiden laadun mittaamiseen kiinnitetään yhtiöissä huomiota ja esimerkiksi Elo (2017a, 3) mittaa asiakaskokemusta entistä systemaattisemmin ja tästä saadun datan avulla kehittää palveluita ja prosesseja asiakaslähtöisesti. Säännöllisen ja suunnitelmallisen mittauksen avulla eläkeyhtiö oppii palveluista ja prosesseista ja osaa reagoida niihin aikaisessa vaiheessa. Palvelukulttuurin luonti ei tapahdu hetkessä, sillä se koskettaa koko yritystä ja kaikkia sen toimijoita, mutta palvelukulttuuri on kuitenkin panostuksen arvoinen asia, josta voi tulorekisteriaikana syntyä merkittävä kilpailuetu.

## **5.4 Työeläkeyhtiöiden rooli tulevaisuudessa**

Tämän tutkimuksen luvussa 2.2. kuvattiin työeläkeyhtiön kolme perustehtävää, joita ovat eläkevakuuttaminen, eläkkeiden maksaminen ja eläkevarojen hoitaminen (Kotila, 2012). Perustehtävät tulevat säilymään ennallaan ja eläkeyhtiöt edelleen tulorekisterin jälkeen huolehtivat näistä asioista. Eläkevakuuttamisen osalta rooli tulee kuitenkin muuttumaan, sillä tulorekisteriin ilmoittaminen poistaa osan työeläkeyhtiön tehtävistä, kuten ansiotietojen vastaanottamisen, rekisteröinnin ja korjaamisen. Tulorekisterin myötä eläkeyhtiön asiakaspalvelun rooli muuttuu entistä enemmän ratkaisuosamisen ja neuvonnan suuntaan, jolloin asiakaspalvelijoiden osamisen on tärkeää olla erinomaisella tasolla, jotta asiakaspalvelija voi ylittää asiakkaan odotukset palvelutilanteessa. Yleensä asiakas soittaa tai on muuten yhteydessä asiakaspalveluun, kun

hänellä on jokin ongelma, jolloin asiakaspalvelijalla on tilaisuus ratkaista ongelma ja parantaa asiakastytytyväisyyttä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 118)

Kaikkeen yritystoimintaan liittyy aina niin sanottua piilopalvelua esimerkiksi laskutuksen ja itsepalvelujärjestelmien kautta (Grönroos 2007, 2–3). Eläkeyhtiöiden tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota näihin piilopalveluihin, jotta esimerkiksi heidän laskunsa ovat asiakkaalle helposti ymmärrettäviä ja selkeitä. Tulevaisuudessa yhä useampi eläkeyhtiön asiakaspalveluun tuleva TyEL-asiakkaan puhelu voi liittyä maksuihin. Maksuajoissa joustaminen mahdollisuuksien mukaan voi muodostua kilpailueduksi tulevaisuudessa ja eläkeyhtiö Varman oma perintäosaston rooli asiakasarvon muodostumisessa voi Rintalan arvion mukaan korostua.

Asiakkaan neuvonnalla tulee olemaan jatkossa aiempaa suurempi merkitys eläkeyhtiöiden toiminnassa ja jotta neuvonta on asiakkaalle arvoa tuovaa, tulee asiakaspalvelijan tunnistaa asiakkaan tietotaso ja mitä informaatiota hän todella tarvitsee. Tämä onnistuu hyvillä rekrytoinneilla, perehdytyksellä ja ohjeistuksilla. Lisäksi tiedon tulee löytyä asiakkaalle helposti myös työeläkeyhtiön verkkosivuilta, jotta se ei sekoitu tuttavien tai internetin keskustelupalstojen informaatioon. (Ylikoski & Järvinen 2011, 45) Asiakaskokemukseen voi olla vaikeampaa vaikuttaa, kun eläkeyhtiön asiantuntija ei voi itse hoitaa esimerkiksi tulotiedon korjaamista, vaan ilmoittajan tulee itse tehdä se suoraan tulorekisteriin. Niin sanotun yhden luukun periaate, jossa asiakas saa hoidettua kaikki eläkevakuuttamiseen liittyvät asiansa yhdellä puhelinsoitolla tai muulla yhteydenotolla ei ole jatkossa mahdollista.

Työeläkeyhtiöllä on ensisijainen vastuu neuvoa työnantajia ja vakuutettuja työntekijöitä TyEL-vakuuttamiseen liittyvissä asioissa (Rissanen ym. 2017, 67). Myös Wulff korostaa työeläkeyhtiön vastuuta tulorekisteriin tehtävien ilmoitusten neuvonnassa, vaikka kyseessä onkin Verohallinnon tulorekisteriyksikön ylläpitämä palvelu. Perusasioden neuvominen tekee asioinnista sujuvaa asiakkaalle, kun häntä ei pyydetä olemaan yhteydessä useisiin paikkoihin. Lisäksi selkeästi eläkevakuuttamiseen kuuluvat asiat, kuten TyEL-palkkojen neuvominen, ovat edelleen eläkeyhtiön vastuulla. Henkilöasiakkaiden eläkeneuvonnan merkitys ja eläkepalveluiden laatu ovat tulorekisterin jälkeen edelleen tärkeässä roolissa työeläkeyhtiöissä.

Mustonen pohti, voisiko tulorekisteri lisätä henkilöiden kiinnostusta ja tietämystä eläkeasioista, vaikka tähänkin asti työeläkeotteen on pystynyt tarkistamaan koska tahansa oman yhtiön verkkosivujen tai työeläke.fi sivun kautta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kartoittamaan tulorekis-

terin vaikutuksia työeläkeyhtiöiden kilpailuun ja TyEL-asiakkuuksiin, joten henkilöasiakkaiden neuvonta ei ole tutkimuksen kannalta olennainen asia. Työnantaja tekee päätöksen eläkevakuutusyhtiöstä, vaikkakin nopea ja laadukas eläkepalvelu vaikuttaa myönteisesti eläkeyhtiön imagoon, joka taas on yksi kilpailun osatekijä. Myös julkisen sektorin kilpailutuksissa eläkepäättöksen nopeus on yhtiön valintaan vaikuttava asia.

Eläkeyhtiön rooli voisi Puustisen mukaan olla perinteistä laajempi ja eläkeyhtiö voi tukea yrityksiä perustettaessa, sen kasvaessa ja menestyessä. Menestymisestä hyötyvät yrityksen lisäksi eläkevakuutusyhtiö, palkansaajat, eläkkeensaajat ja koko yhteiskunta. Työeläkeyhtiöillä on itsellään paljon tietoa, mutta Puustisen mukaan olennaisinta olisi tunnistaa kumppanuuksien tuomat mahdollisuudet tässäkin asiassa. Työeläkeyhtiö ei voi tai sen ei ole järkevä tehdä kaikkea itse, mutta tunnistamalla roolinsa arvoverkostossa, voi se auttaa yritystä menestymisessä. Ei ole olemassa irrallista eläkevakuutusmarkkinaa, vaan se on yhteydessä asiakkaan arjessa moneen asiaan. Eläkeyhtiön verkoston ymmärtäminen ja oman roolin löytäminen tässä verkostossa on tärkeä asia erityisesti tulevaisuudessa.

Loppujen lopuksi asiakasarvo muodostuu Puustisen mukaan aina taloudellisena arvona ja osakeyhtiöiden toiminnan tarkoituksena on osakeyhtiölain 5 §:n mukaan tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestys määrää toisin (Osakeyhtiölaki 21.7.2006/264, 5 §). Ehkäisemällä kalliita työkyvyttömyysriskejä ja parantamalla työn tuottavuutta, voivat eläkeyhtiöt auttaa asiakkaitaan parantamaan kannattavuuttaan ja säästämään kustannuksia. Ennaltaehkäisevillä työkykypalvelulla on myös positiivinen vaikutus työmotivaatioon, mikä heijastuu suoraan työn tuloksiin. Viime kädessä asiakasyritys perustaa valintansa kumppaneistaan sen mukaan, keiden kanssa se saa parhaan mahdollisen taloudellisen hyödyn ja eläkeyhtiön tulisi olla tämä taloudellista hyötyä tuova kumppani.

Tehokkuuden näkökulmasta voi pohtia, kannattaako Suomessa olla useita työeläkeyhtiöitä vai pitäisikö toiminta keskittää vain yhdelle suurelle toimijalle. Nykyisen kilpailuasetelman on todettu sosiaali- ja terveysministeriön vuoden 2007 selvityksessä aikaansaavan tehokkuutta prosesseihin (Rajaniemi 2007, 15). Myös Rantala on raportissaan korostanut kilpailun merkitystä mahdollisimman hyvien sijoitustuottojen tavoittelussa (Rantala 2002, 13, 21). Kuitenkin yhteistyö esimerkiksi tietojärjestelmähankkeiden parissa saa aikaan tärkeitä kustannussäästöjä ja sujuvuutta eläkejärjestelmään, kun jokainen yhtiö ei tee omanlaistaan ansiotietojärjestelmää. Myös Mustosen ja Puustisen mukaan eläkeyhtiöiden kilpailulla saavutetaan tehokkuutta ja pa-

rempia palveluita, joten kilpailu on tärkeää. Kun on kyseessä julkisen sektorin yritykseen verrattavissa oleva toimija, voidaan kuitenkin pohtia, kuinka paljon eläkeyhtiö voi käyttää varoja esimerkiksi mainontaan ja uusasiakashankintaan, kun kilpaillaan samoista asiakkaista samoilla markkinoilla.

## **6 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSKOHTEET**

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa asetetuista tutkimuskysymyksistä nousseet keskeisimmät löydökset. Tähän lukuun on kerätty vain kaikista merkittävimmät löydökset ja laajemmat vastaukset taustoineen löytyvät tutkimuksen empiricaluvuista toiston välttämiseksi. Lisäksi yhteenvedossa on mukana tutkijan omaa pohdintaa ja johtopäätöksiä tutkimusaiheista. Tutkimuksen kriittisessä arvioinnissa pohditaan onnistumista metodien valinnasta aina tavoitteiden saavuttamiseen ja tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Tämänkaltaisen kriittinen pohdinta paitsi ulkopuolisten opponenttien tai arvioijien toimesta, mutta myös tutkijan itse tekemänä kuuluu olennaisesti tieteelliseen tutkimukseen. Luvun lopuksi esitellään tutkimuksen aikana esiin nousseita jatkotutkimuskohteita.

### **6.1 Keskeiset tulokset ja johtopäätökset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla ja kartoittaa tulorekisteriuudistuksen taustaa ja tuoda esiin sen tuomat muutokset työeläkevakuutusyhtiöiden sekä TyEL-vakuutusasiakkaiden toimintaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus saada tilastollisesti yleistettävää tietoa, vaan tutkimusaihetta pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan laajemmin pienemmällä ja tarkemmin valitulla aineistolla (Eskola & Suoranta 1998, 61). Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat eläkeyhtiön näkökulmasta keskeisimpiä muutoksia tulorekisteriuudistukseen liittyen. Toinen tutkimuskysymys oli jaettu kahteen osaan ja siinä tavoitteena

oli kuvailla tulorekisterin vaikutuksia työeläkeyhtiön asiakkuuksiin ja kilpailuun. Kilpailua käsitellään myös yleisemmällä tasolla kuin vain tulorekisteriin liittyen, jotta voidaan ymmärtää kilpailukenttään liittyvä kokonaiskuva paremmin. Kolmas tutkimuskysymys sai pienimmän painoarvon ja sen tavoitteena oli selvittää, miten tulorekisteriuudistus muuttaa työeläkeyhtiöiden roolia suhteessa asiakkaisiin.

Tutkimus tarjoaa lukijalleen kattavan ymmärryksen vuoden 2019 alussa käyttöön otettavasta kansallisesta tulorekisteristä perusteellisen teoriaosuuden ja uutta näkökulmaa tuovan empiriaosuuden ansiosta. Juuri tutkimusaiheen ajankohtaisuus ja uutuus tekevät tutkimuksesta arvokkaan. Tämä tutkimus myös lisää ymmärrystä eläkevakuutusyhtiöiden poikkeuksellisesta liiketoimintaympäristöstä, asiakkuuksista ja kilpailusta suhteessa muihin toimijoihin. Tutkimusta voidaan käyttää hyväksi erityisesti eläkevakuutusalan ymmärtämisessä, mutta monia asioita voidaan laajentaa käsittämään myös finanssialaa yleisesti. Kilpailun ja eläkevakuutusalan laajempi ymmärrys on tärkeää, jotta voidaan asettaa tulorekisteriuudistus vaadittavaan kontekstiin.

Tulorekisteriuudistus tulee vaikuttamaan merkittävästi eläkeyhtiöiden toimintaan niin sisäisesti, kuin myös ulkoisesti. Uudistus vaatii tarkkaa suunnittelua, testausta ja kouluttamista yhtiön omien asiantuntijoiden lisäksi myös työeläkeyhtiön asiakkaille ja sidosryhmille, kuten tilitoimistoille. Tulorekisteriuudistus vaatii paljon resursseja, mutta kaiken kaikkiaan tutkimuksen perusteella uudistus on myönteinen asia eläkeyhtiöissä, tilitoimistoissa ja TyEL-vakuutusasiakkailla. Suurimmat haasteet liittyvät uudistuksen alkuvaiheeseen ja tiukkaan aikatauluun, mutta pidemmällä aikavälillä tilanteen uskotaan tasaantuvan, ja tulorekisterin uskotaan saavuttavan halutut tavoitteet tehokkuudessa, läpinäkyvyydessä sekä kustannussäästöissä.

Liiketoimintaympäristön tunteminen on tärkeä osa riskienhallintaa. Riskienhallinta on usein negatiivisen riskin torjuntaa tai riskin vaikutusten pienentämistä, mutta se voi olla myös positiivisten liiketoimintamahdollisuuksien löytämistä. Eläkeyhtiöiden tulisikin hyödyntää riskienhallinnan menetelmiä tulorekisteriuudistuksessa juuri uusien mahdollisuuksien löytämiseksi. Porterin viiden kilpailuvoiman käyttö (Kuvio 8) eläkeyhtiöiden asemoinnissa on haastavaa, sillä kilpailuvoimat pysyvät melko muuttumattomina. Kuudentena kilpailuvoimana eläkevakuutusosalalla voisi olla julkinen sääntely ja sen muuttuminen, jollainen uudistus myös tulorekisteri on eläkeyhtiöiden ja asiakkaan näkökulmasta. Toimijoiden tulee sopeuttaa oma liiketoimintansa tulorekisteriin parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta yhtiöt voivat onnistuneesti ottaa tulorekisterin käyttöön asiakkaille arvoa luovalla tavalla, on yhtiöiden tunnistettava omia prosessejaan, kehitettävä niitä sekä tarkastella omaa toimintaansa kriittisellä tavalla. Tarkasteluun on

olemassa monia erilaisia kehitysmalleja, joista yksi on tässä tutkimuksessa käytetty SWOT-analyysi.

Rantalan (2002) mukaan eläkeyhtiöt voivat kilpailla lähinnä palveluiden laadulla, hoitokustannustehokkuudella ja sijoitustoiminnan tuotoilla. Tämän tutkimuksen perusteella asia ei kuitenkaan ole näin, vaan asiakkaiden päätöksentekoon vaikuttaa laajempi kokonaisuus ja esimerkiksi asiakashyvitykset eivät vaikuta pienempien yritysten päätöksentekoon merkittävästi. Yhtiöt voivat joko itse tai kumppaniensa kanssa kehittää uudenlaisia palveluita tai parantaa olemassa olevien palveluidensa laatua. Usein erot syntyvät pienistä seikoista, joten kilpailijalla ei tarvitse olla välttämättä mitään kovin suurta ja ihmeellistä palvelua tai tuotetta, kunhan on jotain mitä kilpailijoilla ei ole. Viime vuosina esimerkiksi Ilmarinen on kehittänyt mobiilisovelluksen työkyvyn tukemiseksi ja Elo lanseerasi eläkeasiakkailleen viittomakielisen asiakaspalvelun. Tulorekisteriuudistus on eläkeyhtiöille loistava tilaisuus uudistaa palveluitaan ja näin kehittää kilpailuetua suhteessa alan muihin toimijoihin.

Eläkevakuutusyhtiöiden kilpailu on kiihtynyt viime vuosina, vaikka samaan aikaan toimijoiden määrä on vähentynyt fuusioiden myötä. Eläkevakuutusyhtiön asiakaskunta on hyvin laaja ja jotta yhtiö voi tarjota asiakkailleen lisäarvoa tuottavia palveluita, tulee yhtiön tuntea asiakkaansa. Tulevaisuudessa korostuu entisestään se, kuka osaa hallita dataa parhaalla tavalla ja parhaiden kumppanien kanssa. Yhtiön tulee tuntea asiakkaidensa käyttäytyminen, jotta se osaa olla siellä missä asiakaskin on ja silloin kun hän on siellä. Yhteen segmenttiin keskittyminen ja yhden segmentin tarpeisiin vastaaminen ei riitä pitkällä aikavälillä, koska yrityskenttä muuttuu jatkuvasti. Pelkän segmentoinnin ja kategorisoinnin sijaan yhtiöiden tulisi kiinnittää huomiota kaikkeen, mikä vaikuttaa asiakkaan mielialaan ja käyttäytymiseen. Näitä tekijöitä ovat kuluttamisen eri tilanteet, fyysinen ympäristö ja kulutustrendit. (ks. myös Puustinen 2013, 51)

Tämän tutkimuksen kvantitatiivisessa analyysissä voidaan selvästi nähdä, ettei yhtiöiden välillä ole merkittäviä eroja kilpailuun vaikuttavissa asioissa, eivätkä nämä pienet erot useinkaan näy asiakkaalle. Suuri osa eläkevakuutusasiakkaista ottaa vakuutuksensa hyvin sattumanvaraisesti riippuen asiakkaan tiedon tasosta. Vähemmän tuotetta tuntevat päätyvät sattumanvaraisempaan päätöksentekoon kuin ne, jotka tuntevat ostamansa tuotteen paremmin. Asiakkaille arvoa, ja sitä kautta myös kilpailuetua, luodessaan eläkeyhtiön tulee tuottaa mahdollisimman selkeät kuvaukset vakuutustuotteistaan, palveluistaan ja eduistaan, jotta vähemmällä tietämyksellä oleva asiakas voi löytää tiedon helposti ja tiiviisti tarvitsemansa tiedon päätöksentekoaan varten. Eläkeyhtiöiden tulisi ymmärtää paremmin oma roolinsa asiakkaan arvoverkostossa ja siinä, miten

se saa tuotettua asiakkaalle parhaiten arvoa. Loppujen lopuksi arvo on aina taloudellista ja vaikka esimerkiksi hyvillä työkykypalveluilla saavutetaan välittömiä hyötyjä yksilöiden terveyteen ja hyvinvointiin, on lopullinen arvo asiakasyritykselle syntyneissä kustannussäästöissä.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei aseteta varsinaisia hypoteeseja, liittyy tutkimuskohteen tai tuloksiin usein ennakko-olettamuksia (Eskola & Suoranta 1998, 19). Tässä tutkimuksessa ennakko-olettamana oli tulorekisterin merkittävä vaikutus työeläkeyhtiöiden väliseen kilpailuun. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, että asiantuntijat eivät näe tulorekisterin aiheuttavan suurta muutosta kilpailussa ainakaan pidemmällä aikavälillä. Ennemmin tulorekisterin nähtiin vaikuttavan prosessien tehokkuuden kautta kustannuksiin, asiakaskokemukseen ja sitä kautta kilpailuun, mutta tilanne on kaikilla yhtiöillä sama, jolloin suurta eroa toimijoiden välillä ei todennäköisesti synny. Pientä eroa toimijoiden välillä voi kuitenkin tulla ja jotta eläkevakuutusyhtiö voi säilyttää tuon etumatkan, tulee sen kehittyä jatkuvasti. Tulorekisteri pakottaa yhtiöt pohtimaan omaa asemaansa ja suhdetta asiakkaaseen, jolloin kilpailuetua voi syntyä niille toimijoille, jotka pystyvät olemaan asiakkaan arjessa mukana myös jatkossa, vaikka ilmoitusprosessi siirtyy pois eläkeyhtiöstä.

Tulorekisteriuudistus tulee muuttamaan eläkeyhtiöiden ja asiakkaiden prosesseja merkittävästi ja suhde asiakkaan ja työeläkeyhtiön välillä tulee ohenemaan aiemmasta, kun asiakaskontaktit poistuvat ilmoitusprosessin siirtyessä tulorekisteriin. Aiemmin asiakas on ollut joko suoraan tai välillisesti tilitoimiston kautta yhteydessä eläkeyhtiöön useita kertoja vuodessa ja eläkevakuutusyhtiö on voinut vaikuttaa arvon muodostukseen. Arvon muodostukseen on voinut vaikuttaa esimerkiksi helposti käytettävä verkkopalvelu ansioilmoituksen tekoon tai asiakaspalvelijan apu tiedon ilmoittamisessa manuaalisesti. Jotta eläkeyhtiö pystyy säilyttämään suhteensa asiakkaaseen, tulee sen miettiä oma roolinsa uudelleen ja keskittyä koko palveluprosessiin ja niin sanottuun piilopalveluun. Ei olla vain vakuutusyhtiöitä, vaan ollaan asiakkaiden arjessa jo ennen yrityksen perustamista ja kasvetaan asiakkaan mukana kustannustehokkaasti. Etsitään uusia keinoja olla asiakkaan arjessa mukana tulorekisterin jälkeen ja tuetaan asiakkaita niin paljon kuin mahdollista uudistuksessa.

Eläkeyhtiön tulee vahvistaa arvopuntarin myönteisiä asioita ja toisaalta pienentää arvopuntarin toisen puolen kielteisiä asioita. Eläkeyhtiön tulee pohtia, miten hyvin palvelukokonaisuus vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia, sekä erottaa laajasta asiakasjoukostaan erilaiset tarpeet dataan perustuvan segmentoinnin avulla. Menestyksekkäät uudistukset palveluajattelussa onnistuvat koko yhtiön kattavan strategisen suunnittelun avulla, jollaista yhtiöt ovat tulorekisteriin

liittyen tehneet asiakkaan prosesseihin liittyen. Puustinen nosti haastattelussa esiin muutoksen eläkevakuutusyhtiöiden henkilövalinnoissa. Johtoon on viime vuosina valittu entistä enemmän liiketoimintaa tuntevia osaajia, jotka osaavat kilpailla muuttuvilla markkinoilla ja vastata asiakkaidensa odotuksiin, kun ennen johdossa on ollut enemmän vakuutusmatemaatikkoja ja vakuutustekniikkaan keskittyneitä osaajia.

Asiakkaiden kokema luottamus eläkeyhtiötä kohtaan on tärkeässä asemassa kilpailussa myös tulevaisuudessa. Asiakkaan tulee voida luottaa siihen, että työntekijöiden tietoja käsitellään oikein, sijoitukset tehdään tuottavasti ja turvaavasti ja yhtiöt voivat maksaa parhaita asiakashyviksiä tulevana vuotena. Tulorekisteri tulee auttamaan kaikissa näissä asioissa, mutta vielä ihmisten tietämys tulorekisteristä on melko heikkoa. Eläkeyhtiö voi vaikuttaa tietämykseen ja luottamukseen omalla mainonnallaan ja imagon rakentamisella yhtiöstä käsin, mutta tärkeimpänä seikkana on kuitenkin asiakkaan odotuksiin vastaaminen ja arvon luonti arkipäiväisissä totuuden hetkissä. Tulorekisteri saattaa vaikuttaa myönteisesti asiakkaiden luottamukseen ja kiinnostukseen eläkevakuutuksia kohtaan, kun omat ansiotiedot ovat helposti tarkastettavissa samasta paikasta. Toisaalta eläkeyhtiön näkökulmasta pelkona on myös vakuutusmaksun sekoittuminen veroihin, kun kaikki tiedot ja ilmoitetaan Verohallinnon yksikön ylläpitämään rekisteriin.

## **6.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimusprosessi toteutettiin suunnitelman mukaisesti, jolloin kattavan teoriakatsauksen jälkeen kerättiin tutkimustulosten kannalta olennainen aineisto, jonka jälkeen teoriaa täydennettiin aineistosta tehtyjen löydösten perusteella. Huolellinen perehtyminen aiheen teoriaan on erittäin tärkeää etenkin, kun kyseessä on vielä tutkimaton aihealue. Tieteelliseen tutkimukseen liittyy monia hyvin abstrakteja käsitteitä, joista yksi on tutkimuksen reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, joka ilmenee mittaustulosten ei-sattumanvaraisuutena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231) Koska tutkimuskohteena on ensi vuonna toteutuva uudistus, voivat tulokset olla täysin erilaiset toisena ajankohtana toteutettuna. Myös haastattelutilanne on aina ainutlaatuinen tilanne, jolloin ympäristöllä ja tutkijalla on vaikutusta haastatteluiden etenemiseen. Tutkimuksen reliabiliteettia kuitenkin vahvistaa se, että tutkimuksessa on kuvattu hyvin tarkasti tutkimusaineiston kerääminen, millaisia kysymyksiä haastateltaville on esitetty ja mitä menetelmiä käyttäen havainnot tehty. Näin toinen tutkija voi tarvittaessa toistaa



tutkimuksen hyvin tarkasti, vaikka olosuhteet ovat erilaiset. Myös muu käytetty aineisto, kuten julkisesti saatavilla olevat tilastot ja eläkeyhtiöiden vuosikertomukset, on helposti kerättävissä uudelleen.

Reliabiliteetin lisäksi toinen tutkimuksen arvioinnissa käytetty käsite on validiteetti, jolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän luotettavuutta ja kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin. Haastatteluissa riskinä on haastateltavan ja haastattelijan erilainen käsitys kysymyksen tarkoituksesta, jolloin tutkijan tekemät johtopäätökset eivät ole täysin luotettavia ja oikeellisia. Lisäksi asiantuntijoiden haastatteluissa kertomat asiat perustuvat monelta osin heidän omiin näkemyksiinsä ja suhtautumiseensa aiheesta, jolloin tunteet ja kokemukset vaikuttavat tuloksiin. Tutkimukseen onnistuttiin löytämään asiantunteva ja monipuolinen haastattelijajoukko, jotka olivat itse jollakin tavalla mukana tulorekisteriuudistuksessa. Näin ollen heidän näkemyksensä aiheesta voivat olla puolueellisempia ja myönteisempiä kuin jonkun ulkopuolisen henkilön. Toisaalta juuri heidän mukana olonsa kartuttaman vahvan osaamisen vuoksi heidät valittiin haastateltaviksi tähän tutkimukseen, eikä asiaan perehtymätön henkilö todennäköisesti olisi osannut ottaa kantaa esitettyihin tutkimusongelmiin tarvittavalla syvyydellä.

Hirsjärven ym. mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä kaikissa sen vaiheissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232). Tässä tutkimuksessa ollaan onnistuttu kuvaamaan kaikki tulosten kannalta olennaiset seikat siinä laajuudessa, joka on pro gradu -tutkimuksessa olennaista, joten tutkimusta voidaan pitää validina. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on aina haastavaa haastateltavien pienemmän määrän ja omien näkemysten vuoksi, minkä vuoksi soveltuvuutta on kyseenalaistettu tutkijoiden keskuudessa (Hirsjärvi 2015, 231–233). Validiteettia kuitenkin parantaa tutkijan huolellinen perehtyminen tutkimuksen teoriaan ja käsitteisiin ennen haastateltavien valintaa, aineiston keräystä ja analysointia. Tietämyksen vuoksi tutkija osaa esittää tutkimuksen kannalta tarpeelliset kysymykset ja esittää mahdollisia jatkokysymyksiä haastattelutilanteessa.

Metodin valinta on tutkimuksen onnistumisen kannalta kriittinen vaihe. Monimetoditutkimuksen tavoitteena on saavuttaa paras ymmärrys tutkittavasta aiheesta käyttäen useampia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä. Erityisesti kun tutkimusaihe on uusi, on hyödyllistä käyttää asiantuntijahaastatteluja apuna, mutta niistä saatavaa tietoa voi hyvin tukea sekundääriaineistoa hyödyntäen. Tämän tutkimuksen haastateltavien joukkoa voidaan pitää suppeana, vaikka tarkoin valikoitujen asiantuntijoiden käyttö oli tutkimuksen uutuuden kannalta perusteltua ja

uudet haastateltavat eivät välttämättä olisi tuoneet uutta tietoa tutkimusaiheesta. Samat näkemykset ja tulokset toistuivat kaikilla haastateltavilla, eläkeyhtiöiden vuosikertomuksissa ja lisäksi tulokset olivat hyvin linjassa aiemmin teorian kanssa. Aineistotriangulaation avulla onnistuttiin näin ollen parantamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Aihealueen rajausta oli suhteellisen laaja, mikä mahdollistaa vain pintapuolisen tarkastelun tutkimuksen monilla osa-alueilla, jolloin nämä valinnat on helppo kyseenalaistaa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää tulorekisteriuudistuksen vaikutuksia työeläkevakuutusyhtiöiden liiketoimintaan ja asiakassuhteisiin. Kuten tutkimuksessa kuitenkin käy ilmi, vaikuttaa liiketoiminnassa menestymiseen hyvin moni asia, eikä tämän tutkimuksen laajuudessa ole mahdollista syventyä jokaiseen asiaan. Erot asiakkaiden päätöksenteossa ovat hyvin marginaalisia, jolloin suppea tutkimus alan asiantuntijoita haastatellen ei tuo yleistettävää tutkimustulosta. Aihealueen luonteen vuoksi tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin yleisymmärrys tulorekisteriuudistuksesta ja sen vaikutuksista liiketoimintaan, kuitenkin syventymättä mihinkään yksittäiseen liiketoiminnan osaan.

Tutkimusta tehtäessä harkittiin asiakaskyselyn järjestämistä ja nämä tulokset olisivat varmasti tuoneet uutta näkökulmaa aiheeseen. Kuitenkin esimerkiksi Ilmarinen teki keväällä 2018 yli 6000 taloushallinnon ammattilaista käsittävän kattavan kyselyn tulorekisteriaiheeseen liittyen (Ilmarinen 2018c). Käytettävissä olevien resurssien puitteissa näin laajan kyselyn järjestäminen ei olisi ollut mahdollista tai järkevää, jolloin tutkimuksessa käytettiin asiantuntijahaastattelujen lisäksi sekundääriaineistoa. Tutkimuksen näkökulmaksi valittiin asiakkaan sijasta työeläkeyhtiö, vaikka myös asiakkaan näkemyksiä sivutaan paljon liiketoiminnalle olennaisella tavalla. Rajauksista myös yhtiöiden valinta voidaan kyseenalaistaa, sillä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti kolmeen suurimpaan eläkeyhtiöön. Kuten tutkimuksen kvantitatiivisessa analyysissä kuvattiin, ovat pienemmät yhtiöt Veritas ja Alandia pärjänneet esimerkiksi sijoitusmarkkinoilla erinomaisesti, jolloin niiden vertailuun mukaan ottaminen olisi perusteltua. Asiakkuudet ovat tämän tutkimuksen keskiössä, minkä vuoksi rajausta markkinaosuudeltaan suurimpiin toimijoihin on järkevää.

Aiheen tutkimattomuus asettaa rajoitteita aineiston keräämiseen liittyen ja tutkimustulosten oikeellisuus voidaan nähdä vasta aikaisintaan vuonna 2019. Todennäköisesti tulorekisteriuudistuksen mahdolliset vaikutukset kilpailuun ja eläkevakuutusyhtiöiden toiminnan tunnuslukuihin nähdään vasta vuosien päästä. Haasteellista tulorekisteriuudistuksen kaltaisen ilmiön tarkastelussa on jatkuva uuden tiedon syntyminen, kun hanke etenee kohti aloitustaan. Tutkimuksen

haastattelut järjestettiin kevään 2018 aikana, mutta tutkimuksen viimeistely tehtiin vasta syksyn 2018 aikana. Näin ollen kesän ja syksyn aikana haastateltaville asiantuntijoille on voinut karttua uusia näkemyksiä ja uutta tietoa tulorekisteriuudistukseen liittyen. Toisaalta juuri tutkimusaiheen tutkimattomuus ja uutuus tekevät tutkimuksesta kiinnostavan ja merkityksellisen, eikä uuden tiedon syntymistä voida välttää missään tutkimusaiheessa.

Tutkimuksen tavoitteissa onnistuttiin kokonaisuudessaan hyvin, sillä tutkimus kuvailee ja kartoittaa selkeästi tulorekisteriuudistuksen sisältöä sekä sen vaikutuksia työeläkeyhtiön ja vakuutusasiakkaan toimintaan. Toisena tavoitteena tutkimuksella oli kartoittaa asiakkuuksien muuttumista tulorekisteriuudistuksen jälkeen. Eläkeyhtiön toimijat voivat tutkimustulosten perusteella suunnitella omaa strategiaansa ja tulevaisuuden palveluiden kehitystä. Lisäksi kilpailukentän muutoksen arviointi auttaa tukemaan tätä päätöksentekoa. Vaikka tutkimus on skenaarioanalyysia tulevasta, antaa se päätöksentekoon suuntaviivoja ja toivottavasti herättää lukijansa muutokseen ja pohtimaan työeläkeyhtiön roolia suhteessa asiakkaaseen. Tutkimuksella pyrittiin emic-perspektiiviin, jossa tutkimusaihetta käsiteltäisiin tutkittavien näkökulmasta. Tässä ei täysin onnistuttu, sillä tutkijan omat valinnat ja ääni näkyvät tutkimuksessa. Toisaalta näiden asioiden häivyttäminen tutkimuksessa on hyvin haastavaa, eikä aina edes tarkoituksenmukaista.

Tieteelliselle tutkimukselle on tyypillistä koota se esitettävään muotoon, joka on pro graduissa tutkimusraportti. Raportin tarkoituksena on koota tutkimuksen tulokset niin, että asiaan vähemmän perehtynyt henkilö saa selkeän kuvan tutkimuksen aihealueesta ja tuloksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 68–69) Tutkimusraportti etenee tarinanomaisesti alun teoriaosuuden kautta tutkimustuloksiin ja päätelmiin, ollen näin eheä ja selkeä kokonaisuus. Tässä tutkimuksessa rakenne näkyi siten, että ensin esitettiin kattava tietopohja eläkealasta, tulorekisteriuudistuksesta ja kilpailun teoriasta. Tämän jälkeen siirryttiin empiiriseen käsittelyyn, jossa kuvailtiin tarkasti ja yksityiskohtaisesti tutkimusaineistosta ilmenneitä seikkoja. Lopuksi tähän lukuun on koostettu tutkimuksen yhteenveto ja tutkijan itse esittämä kritiikki tutkimusta kohtaan. Tällaisen rakenteen avulla on onnistuttu varmistamaan kattava pohjatieto aiheesta ennen aineiston käsittelyyn siirtymistä, jolloin lukija voi muodostaa helposti omia näkemyksiä tutkimusaiheesta. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimusprosessin aikana nousseita mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

### 6.3 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimusaiheen laajuus sekä uutuus mahdollistavat lukuisan määrän mielenkiintoisia ja työeläkeyhtiöiden liiketoimintaan liittyviä tutkimusaiheita. Tulorekisteriuudistuksen toteutumisen jälkeen luonnollinen jatkotutkimuskohde olisi vaikutusten seuraaminen ja hankkeen tavoitteiden toteutuminen eläkeyhtiön näkökulmasta. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, millaisin keinoin eläkeyhtiöt ovat pyrkineet pysymään asiakkaan arjessa mukana. Ovatko yhtiöt esimerkiksi kehittäneet uudenlaisia palveluita asiakkailleen ja mihin uudet palvelut liittyvät. Tässä tutkimuksessa näkökulmana oli työeläkeyhtiön liiketoiminta, mutta tulorekisteriuudistuksen vaikutuksia voisi hyvin tutkia myös TyEL-vakuutusasiakkaan näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa tehtiin suppea kvantitatiivinen tarkastelu valikoiduista työeläkeyhtiöiden tunnusluvuista vuosilta 2011-2017. Tarkastelun tavoitteena oli selittää eläkeyhtiöiden asemaa markkinoilla sekä kuvata aiemmin teoriaosuudessa tarkasteltujen kilpailutekijöiden taustaa ja eroavuuksia yhtiöiden välillä. Tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut tarpeen tai järkevää tehdä laajaa kvantitatiivista analyysiä käyttäen esimerkiksi t-testiä kuvaamaan korrelaatiota eri parametrien välillä. Tulevaisuudessa kun tulorekisteriuudistuksesta on kulunut useampi vuosi, kvantitatiivisen tarkastelun voisi toistaa laajemmin ja tutkia, onko tulorekisteri vaikuttanut muun muassa asiakashyvityksiin millään tavalla tai onko eläkejärjestelmän kestävyys parantunut tulorekisteristä syntyneiden säästöjen kautta.

Vakuutusten kilpailuttamista käsittelevälle tutkimukselle olisi selkeää kysyntää ei vain eläkevakuutusosalalla, vaan myös vahinkovakuuttamisen puolella. Suurimmat asiakkaat ovat usein enemmän tietoisia asiakashyvityksistä ja eläkeyhtiön tarjoamista palveluista, kun taas pienemmät asiakkaat saattavat siirtää eläkevakuutuksiaan sattumanvaraisemmin vahinkovakuutusten mukana. Eläkeyhtiön valintaa koskevan hypoteesin testaaminen asiakkaan näkökulmasta olisi mielekästä ja voisi tuoda myös vastauksia tässäkin tutkimuksessa esitettyyn kysymykseen työeläkeyhtiöiden roolista tulevaisuudessa. Onko eläkeyhtiö asiakkaalle vain vahinkovakuutusyhtiön tai pankin kumppani, jonka omalla uusasiakashankinnalla tai asiakaspidolla ei ole niin suurta merkitystä vai kiinnostäväkö asiakkaat yhtiön valinnassaan selkeästi huomiota joihinkin tiettyihin asioihin. Eläkevakuutusyhtiöillä on yhteiskunnallisesti valtava merkitys, mutta näkyykö tämä merkitys tai eroavaisuudet yhtiöiden välillä vakuutuksia ottaville yrityksille ja yrittäjille.

Usean eläkevakuutusyhtiön tarpeesta on mediassa ollut paljon keskustelua puolesta ja vastaan ja vaikka tämän tutkimuksen tulosten mukaan kilpailu tuo selkeästi hyötyjä muun muassa eläkeyhtiöiden palveluihin panostukseen ja sijoitustoiminnan tuottojen hakemiseen, on eläkevarojen käyttäminen imagon rakentamiseen, uusasiakashankintaan ja asiakaspitoon kyseenalaista. Tätä aihetta koskeva tutkimus on hyvin vähäistä, jolloin kilpailun tarpeen ja aitojen hyötyjen tutkiminen olisi relevantti tutkimuskohde. Tutkimuksen voisi toteuttaa useista näkökulmista ja vertailuun voisi tuoda mukaan kansainvälistä eläkejärjestelmien vertailua, sillä Suomen malli on erittäin poikkeuksellinen, kuten teoriaosuudessa kävi ilmi. Tutkimusta voisi peilata 2000-luvulla tehtyihin selvityksiin kilpailun tarpeesta ja tunnistaa yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia nykytilanteeseen verrattuna.

Tarkempi vertailu eri eläkevakuutusalan toimijoiden kanssa olisi mielenkiintoinen ja tervetullut aihe vakuutusalan tutkimuskenttään. Aukoton vertailu on hyvin haastavaa, mutta esimerkiksi tehokkuuden vertailu eläkejärjestelmän kestävyysnäkökulmasta tai erilaisten toimijoiden, kuten työeläkeyhtiöiden ja Suomen suurimman työeläkevakuuttaja Kevan vertailu ja arviointi. Keva vakuuttaa julkisen alan työntekijät ja on ainoa heidän eläkkeistään huolehtiva taho. (Keva 2018) Kilpailun puuttuessa vertailuun voisi ottaa tässäkin tutkimuksessa esiin nousseen toiminnan tehokkuuden ja palvelukehityksen, joilla eläkevakuutusyhtiöt kilpailevat keskenään. Tällainen vertailu myös tukisi aiemmin esitettyä jatkotutkimuskohdetta useamman eläkevakuutusyhtiön tarpeellisuudesta.

TyEL-vakuutusasiakkaat kehittävät omia palveluitaan kovaa vauhtia, jolloin he ovat myös tottuneita digitaalisten palveluiden käyttäjiä ja myös heidän odotuksensa digitaalisia palveluita kohtaan voivat olla korkeammat. Eläkevakuutus on lakisääteinen vakuutus, johon asiakas ei suuremmin voi vaikuttaa, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita, että eläkevakuutusyhtiöt voisivat lakata kiinnittämästä kehitykseen huomiota. Vaikka toimijoiden määrä on eläkealalla vähentynyt, on kilpailu vuosien varrella koventunut. Kun kilpaillaan samoista asiakkaista, tulee perinteisenä pidetyn toimialan uudistaa omaa asiakkailleen tarjottavaa palvelutarjoomaa ja kehittää uusia keinoja auttaa asiakasta arvonn luonnissa. PwC esittää selvityksessään (PwC 2018) julkisen alan toimijoiden panostavan ennen kaikkea sisäisiä prosesseja parantaviin järjestelmiin, mutta tässä tutkimuksessa korostui eläkeyhtiöiden kasvava halu kehittää palveluita ja järjestelmiä entistä asiakaslähtöisempään suuntaan. Olisi mielekästä vertailla eläkevakuutusyhtiöiden kehityshaluja ja –toimia suhteessa julkisen alan toimijoihin, joihin eläkelaitoksia usein verrataan.

Eläkevakuutusala voidaan helposti pitää hyvin rajoitettuna, muuttumattomana ja jäykkänä tässä tutkimuksessa esitettyjen kilpailun ominaispiirteiden ja rajoitusten vuoksi. Toimintaa säännellään monella tapaa, mutta koska eläkeyhtiöt ovat yksityisiä toimijoita, pätevät niiden toimintaan monet kilpailun peruseriaatteen ja tehokkuusvaatimukset. Juuri eläkealaa koskeva sääntely, koko toimialan merkittävyys niin yhteiskunnallisesti kuin yksilölle sekä jatkuva uudenlaisten asiakasta hyödyttävien mahdollisuuksien tunnistaminen tekevät eläkealasta niin mielenkiintoisen tutkimuskohteen myös tulevaisuudessa.

## **LÄHDELUETTELO:**

### **Kirjallisuus:**

Alasuutari, Pertti. 1999. Laadullinen Tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Ansoff, H. Igor. 1982. Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. Report. Harmondsworth: Penguin Books.

Australian Centre for Financial Studies. 2018. Melbourne Mercer Global Pension Index. Saatavilla: <https://www.mercer.com.au/our-thinking/mmgpi.html>

Barr, Nicholas. 2012. The Economics of the Welfare State. 5. edition. Oxford: Oxford University Press.

Brannen, Julia. 1992. Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research. Ashgate Publishing Company. Iso-Britannia: Athenaeum Press Ltd.

Creswell, John & Plano Clark, Vicki. 2007. Designing and Conducting Mixed Methods Research Sage Publications Inc. USA.

D'Ambrogio-Ola, Barbara. 2016. Suomen työeläkejärjestelmän maksujen määräytyminen ja vakavaraisuus. Teoksessa: Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto (toim.). Eläketalous. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Jyväskylä: Hansaprint Oy. 156–190.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Eskola, Jari, Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa: Valli, Raine. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 27–52.

Finanssiala 2018. Vakuutusvuosi 2017. Vakuutusyhtiöiden tulokatsaus. Saatavilla: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-Julkaisu-Vakuutusvuosi-2017.pdf>.

Grönroos, Christian. Service management and marketing: Customer management in service competition. 3. edition. Chichester: Wiley.

Gygi, Craig. 2016. Lean Six Sigma. Florida: Boca Raton Quick Study Reference Guides.

Helne, Tuula. 2014. Teoksessa: Hellsten, Katri & Helne Tuula. 2004. Vakuuttava Sosiaalivaakuutus? Helsinki: Kelan tutkimusosasto. 222-240.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka. 2015. Tieteenfilosofiset lähtökohdat; Haastattelu; Tutkimuksen reliäabelius ja validius. Teoksessa: Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita, 20. uudistettu painos. Helsinki: Tammi. 231–233.

Holm, Pasi & Vinni, Sirpa. 2016. Valtiovarainministeriön tulorekisterihanke. Vuosi-ilmoituksesta kuukausi-ilmoittamiseen. Taloustutkimus Oy. Saatavilla [https://www.taloustutkimus.fi/media/pdf/vm\\_tulorekisterihanke\\_tutkimusraportti\\_23032016.pdf](https://www.taloustutkimus.fi/media/pdf/vm_tulorekisterihanke_tutkimusraportti_23032016.pdf).

Holzmann, Robert. 2013. Global pension systems and their reform: Worldwide drivers, trends and challenges. International Social Security Review, Volume 66, Issue 2, April 2013. 1–29.

Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen Jani ja Rajamäki, Markku. 2013. Johda riskejä: käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Ilmonen, Ilkka, Kallio, Jani, Koskinen, Jani & Rajamäki, Markku. 2016. Johda Riskejä: Käytännön Opas Yrityksen Riskienhallintaan. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Ilvessalo, Seppo & Voutilainen Raimo. 2009. Näkökulmia Vakuutusliiketoiminnan Strategiseen Johtamiseen. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Järvinen, Raija, & Heino, Heli. 2004. Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankkisektorilta. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Järvinen, Raija. 2001. Monikanavamallit mahdollisuutena: Kuluttajien kanavavalinnat vakuutuslalla. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2003. 521–533.



Kangas, Olli & Niemelä, Mikko. 2017. Riskit, vakuutus ja sosiaalivakuutus. Teoksessa Havakka, Pauliina, Niemelä, Mikko & Uusitalo, Hannu (toim.) Sosiaalivakuutus. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. 8–50.

Kangas, Olli, Honkanen, Pertti, Hämäläinen, Kari, Kanerva, Markus, Kanninen, Ohto, Laamanen, Jani-Petri, Pulkka, Ville-Veikko, Räsänen, Tapio, Simanainen, Miska, Tuovinen, Anna-Kaisa & Verho, Jouko. 2016. Ideasta kokeiluihin – Loppuraportti perustulokokeilun toteuttamisvaihtoehtoista. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminta.

Kivisaari, Esko & Kahola, Marja-Liisa. 2017. Vakuutustalous. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. Laadulliset menetelmät kauppätieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. 2010. Principles of marketing. 13. edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Liukko, Jyri. 2013. Solidaarisuuskone. Elämän vakuuttaminen ja vastuuajattelun muutos. Gaudemus Oy. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja Oü.

Majapuro, Milja. 2012. Suomen työeläkemarkkinat ja eläkelaitosten välinen kilpailu. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto.

Mannermaa, Mika. 1993. Tulevaisuudentutkimus tieteellisenä tutkimusalana. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura ry.

Metsämuuronen, Jari. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. International Methelp Ky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Porter, Michael. 1998. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Puustinen, Pekka. 2013. Vaihdamtavallankumous: Finanssipalvelun Uusi Logiikka. Helsinki: Talentum.

PwC. 2017. Digital transformation survey report 2017. Saatavilla: <https://kampanja.pwc.fi/julkaisu/digital-transformation-survey>.

Rajaniemi, Erkki. 2007. Työeläkejärjestelmän kilpailuolosuhteet: Selvityshenkilön raportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Rantala, Jukka & Kivisaari, Esko. 2014. Vakuutusoppi. 12. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Rantala, Jukka. 2002. Ehdotukset työeläkelaitosten kilpailusta: Selvitysmiehen raportti. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Rissanen, Jaana, Grönlund, Harri, Herrlin, Ove, Kouvonen, Keijo, Levander, Minna, Lilius, Sonja, Mannonen, Hillevi, Mustonen, Pasi, Perälehto-Virkkala, Anne & Suotunen, Ulla. 2017. Työeläke. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Sorsa, Ville-Pekka. 2016. Public-Private Partnership in European Old-Age Pension Provision: An Accountability Perspective. *Social Policy & Administration*, Volume 50, Issue 7, December 2016, 846–874.

STM. 2002. Lakisääteisen työeläkejärjestelmän kilpailutyöryhmän muistio. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Storbacka, Kaj, Strandvik, Tore & Grönroos, Christian. 1994. *International Journal of Service Industry Management*, Volume 5, Issue 5. 21–38.

Taghizadegan, Salman. 2006. *Essentials of Lean Six Sigma*. Amsterdam; Boston, Mass.: Elsevier.

Tenhunen, Sanna. 2016. Eläkejärjestelmien tavoitteet ja ominaisuudet. Teoksessa: Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto (toim.). *Eläketalous*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Jyväskylä: Hansaprint Oy. 47–82.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomikoski, Jaakko. 2013. Eläkelaitosten vastuunkantokyky. Teoksessa: Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto (toim.). Eläketalous. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Jyväskylä: Hansaprint Oy. 151–176.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Selvitys yritysten hallinnollisen taakan kehityksestä. Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/2395713/Selvitys-yritysten-hallinnollisen-taakan-kehityksest%C3%A4.pdf/>

Uusitalo, Hannu. 2017. Eläkevakuutus. Teoksessa Havakka, Pauliina, Niemelä, Mikko & Uusitalo, Hannu (toim.) Sosiaalivakuutus. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. 84 –119.

Vaittinen, Risto & Tenhunen, Sanna. 2016. Eläkkeet eilen ja tänään – nykyisen eläkejärjestelmän muodostuminen Suomessa. Teoksessa: Tenhunen, Sanna & Vaittinen, Risto (toim.). Eläketalous. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy. Jyväskylä: Hansaprint Oy. 98–117.

Yi, Youjae & Gong, Taeshik. 2013. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. Journal of Business Research. Volume 66, Issue 9. 1279–1284.

Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Ylikoski, Tuire, Järvinen Raija & Rosti Pirre. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

## **Oikeudelliset lähteet:**

Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tulotietojärjestelmästä ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi. (HE 134/2017)

Kilpailulaki (12.8.2011/948)

Laki tulotietojärjestelmästä (12.1.2018/53)

Laki työeläkevakuutusyhtiöistä (25.4.1997/354)

Osakeyhtiölaki (21.7.2006/264)

Sosiaali- ja terveysvaliokunta StVL 11/2017 vp

Talousvaliokunta TaVL 48/2017 vp

Työntekijän eläkelaki (19.5.2006/395)

Yrittäjän eläkelaki (22.12.2006/1272)

### **Internet-lähteet:**

ETK 2017. Eläkeuudistus 2017. <http://www.eläkeuudistus.fi/> (Luettu 23.1.2018)

ETK 2018a. Kokonaiseläkemenot. Saatavilla: <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/kokonaiseläkemenot/> (Luettu 23.1.2018)

ETK 2018b. Eläkemaksun määräytyminen Saatavilla: <https://www.etk.fi/eläkejarjestelmat/eläkkeiden-rahoitus-ja-sijoitustoiminta/työeläkemaksut/eläkemaksutason-määräytymisen-eri-aloilla/#toggle-id-1> (Luettu 9.4.2018)

ETK 2018c. Eläkebarometri. Saatavilla: <https://www.etk.fi/julkaisu/eläkebarometri/> (Luettu 24.5.2018)

ETK 2018d, Työeläkejärjestelmä kuvina. Saatavilla: <https://www.etk.fi/tietoa-etk-sta/kuvat/työeläkejärjestelmä-kuvina/> (Luettu 25.7.2018)

ETK 2018f. Eläkesäätiöt. Saatavilla: <https://www.etk.fi/eläkejarjestelmat/eläkejarjestelman-hallinto-ja-valvonta/eläkejarjestelman-toimijat/eläkesaatiot/> (Luettu 3.11.2018)

Finanssivalvonta a. Eläkevakuutusyhtiöiden tunnusluvut. Saatavilla: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Eläkevakuutus/Pages/Puolivuosittunusluvut.aspx> (Luettu 4.6.2018)

Finanssivalvonta b. Eläkevakuutusyhtiöiden eläketapahtumista aiheutuneet suoritteet. Saatavilla: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Eläkevakuutus/Pages/Eläketapahtumista\\_aiheutuneet\\_suoritukset2.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Vakuutustoiminta/Eläkevakuutus/Pages/Eläketapahtumista_aiheutuneet_suoritukset2.aspx) (Luettu 10.6.2018)

Kattelus, Mervi, Saari Juho & Kari, Matti. 2013. Uusi sosiaalinen Eurooppa – Euroopan unionin sosiaali- ja terveyspolitiikka. Ulkoasiainministeriö. Saatavilla: <http://213214149010.edelkey.net/public/default.aspx?contentid=267514&contentlan=1&culture=fi-FI> (Luettu 24.7.2018)

Keva 2018. Saatavilla: <https://www.keva.fi/tama-on-keva/keva/> (Luettu 17.11.2018)

OP-kevytyrittäjä. Saatavilla: <https://op-kevytyrittaja.fi/> (Luettu 9.6.2018)

Palkka.fi Saatavilla: <https://www.palkka.fi/Koti/Yritys> (Luettu 6.9.2018)

STM. 2014. Menetetyn työpanoksen kustannukset. Saatavilla: <https://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33> (Luettu 2.12.2018)

Tela 2016. Selvitys hoitokustannusosasta, hyvityksistä ja maksutappio-osasta. Saatavilla: [https://www.tela.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/20181\\_Selvitys\\_hoitokustannusosasta\\_hyvityksista\\_ja\\_maksutappio-osasta\\_loppurapor.pdf](https://www.tela.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/tela/embeds/telawwwstructure/20181_Selvitys_hoitokustannusosasta_hyvityksista_ja_maksutappio-osasta_loppurapor.pdf) (Luettu 4.6.2018)

Tela 2018a. Siirtoliikennetilastot 2017. Saatavilla <https://www.tela.fi/siirtoliiketilastot> (Luettu 12.3.2018)

Tela 2018b. Työeläkejärjestelmän sanasto. Saatavilla: <https://www.tela.fi/tyoelakejarjestelma/sanasto> (Luettu 15.2.2018)

Tela 2018c. Työhyvinvointitoiminta kilpailutekijänä. Saatavilla: <https://www.tela.fi/kilpailu> (Luettu 7.4.2018)

Terveystalo, Työterveyslaitos, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, PwC, Elo, Etera, Ilmarinen, Keva, Varma & Veritas. 2017. Tekemättömän työn vuosikatsaus 2017. Saatavilla: <https://www.terveystalo.com/Global/tth/Tekem%C3%A4tt%C3%B6m%C3%A4n%20ty%C3%B6n%20vuosikatsauksen%20tulosraportti%20%2012102017.pdf> (Luettu 25.7.2018)

Työeläkelakipalvelu a. Saatavilla: [https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/folder.faces?folder\\_id=200179&navigation\\_history=200178&scroll=0](https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/folder.faces?folder_id=200179&navigation_history=200178&scroll=0) (Luettu 23.5.2018)

Työeläkelakipalvelu b. Saatavilla: [https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document\\_id=307041&navigation\\_history=200162\\_0,200178\\_0,200187](https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document.faces?document_id=307041&navigation_history=200162_0,200178_0,200187) (Luettu 23.5.2018)

Ukko.fi. Saatavilla: <https://www.ukko.fi/kevytyrittajyys/> (Luettu 9.6.2018)

Vero 2018a. Saatavilla: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/> (Luettu 11.6.2018)

Vero 2018b. Saatavilla: <https://www.vero.fi/tulorekisteri/tietoa-meist%C3%A4/tietoa-katrehankkeesta/> (Luettu 11.9.2018)

## **Vakuutusyhtiöiden www-sivut:**

### **Varma**

Varma 2016. Varman vuosikertomuksen sanasto. Saatavilla: <https://www.varma.fi/globalassets/vuosikertomus/vuosikertomus-sanasto-2016.pdf> (Luettu 10.2.2018)

Varma 2018 a: Vuosi- ja yritysvastuuraportti 2017.

Varma 2018 b: Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017.

Varma 2018 c: VarmaWorks. Saatavilla: <https://www.varma.fi/varmaworks/> (Luettu 9.6.2018)

Varma 2018 d: Varman blogi: <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2018-q1/tulorekisteri-ja-muutoksen-tuulet/> (Luettu 20.4.2018)

Varma: <https://www.varma.fi/> (Luettu 20.4.2018)

### **Ilmarinen**

Ilmarinen 2018 a. Toimintakertomus ja tilinpäätös.

Ilmarinen 2018 b. Yritysvastuu.

Ilmarinen 2018 c. Kysely: Tulorekisteri tunnetaan, mutta yksityiskohdat yrityksille ja tilitoimistoille epäselvät. Saatavilla: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2018/tulorekisterikysely/> (Luettu 24.9.2018)

Ilmarinen <https://www.ilmarinen.fi/> (Luettu 20.4.2018)

## **Elo**

Elo: <https://www.elo.fi/> (Luettu 20.4.2018)

Elo 2018 a. Vuosi ja vastuu 2017.

Elo 2018 b. Toimintakertomus ja tilinpäätös 2017.

## **Veritas**

Veritas 2018: Veritas Eläkevakuutus ja Pensions-Alandia yhdistyvät 2019. Saatavilla: <https://www.veritas.fi/tietoa-veritaksesta/ajankohtaista/55/2018/veritas-elakevakuutus-ja-pensions-alandia-yhdistyvat-2019> (Luettu 9.5.2018)

## **Henkilölähteet**

Koskinen, Lasse. 2018. Opetusmateriaali kevät 2018.

Kotila, Heikki 2012. Opetusmateriaali 2012.

Wulff, Sari. 2018. Tutkimushaastattelu 14.5.2018, Helsinki

## **LIITTEET**

### **Liite 1: Haastattelurungot**

#### **Anna-Kaisa Rintala – Varman TyEL-asiantuntija ja tulorekisterihankkeen projektityöntekijä**

Kuka olet ja mitä teet? Kuinka kauan olet ollut eläkealalla?

Kansallinen tulorekisteriuudistuksen taustaa

1. Miten suuri uudistus tulorekisteri on eläkealalle?
2. Koska uudistuksen eteen on alettu tehdä työtä?
3. Mikä juuri tällä hetkellä on työn alla?
4. Mitä jää vielä syksyille tehtäväksi?
5. Mitä tulorekisterin myötä muutetaan eläkeyhtiöissä? (järjestelmät, ohjeistukset jne.)

Tulorekisteriuudistuksen vaikutukset työeläkejärjestelmään

6. Millainen prosessi tulorekisterihanke on ollut eläkeyhtiön näkökulmasta?
7. Tulorekisterin suurimmat
  - a. hyödyt (sisäiset)
  - b. mahdollisuudet (sisäiset)?
8. Tulorekisterin suurimmat
  - a. heikkoudet (sisäiset)
  - b. uhat (ulkoiset)?
9. Miten arvioit tulorekisterin muuttavan eläkeyhtiön suhdetta asiakkaaseen?

Tulorekisteriuudistuksen vaikutukset tulevaisuudessa

10. Tuleeko kaikki olemaan valmista 1.1.2019 ja uskotteko uudistuksen sujuvan mutkattomasti?
11. Uskotko asiakkaiden tietävän kaiken olennaisen tulorekisteristä juuri heidän yrityksensä kannalta?



12. Miten eläkeyhtiö voi auttaa asiakasta tulorekisteriuudistuksessa?
13. Muuttuuko eläkeyhtiön rooli kokonaisuudessa jollakin tapaa?
14. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta eläkeyhtiöiden tulorekisteriin liittyen?

### **Pasi Mustonen – Varman aktuaari- ja vakuutuspalveluiden johtaja**

Kuka olet ja mitä teet?

Kilpailun nykytila:

1. Eläkeyhtiöiden kilpailu poikkeaa hyvin paljon perinteisestä kilpailusta. Miten kuvailisit eläkevakuutusyhtiöiden kilpailun nykytilaa?
2. Mitä etuja kilpailu tuo eläkejärjestelmään?
3. Miten eläkevakuutusyhtiöt erottuvat toisistaan?
4. Kun asiakas toteaa tarvitsevänsä eläkevakuutuksen, millä kriteereillä hän arvioi yhtiöitä? Mitä hän tietää esim. asiakashyvityksistä?
5. Eläkeyhtiöiden kilpailukeinot ovat melko rajoitettuja, joten minkä näet tärkeimpänä kilpailukeinona eläkeyhtiöllä ja miksi?
6. Mitä muita kilpailumahdollisuuksia voidaan tunnistaa?
7. Kuinka tärkeiksi koet kumppanuudet esimerkiksi vahinkovakuutusyhtiöiden tai terveyspalveluiden kanssa?
8. Voisiko kumppanuuksia laajentaa entisestään?
9. Hintakilpailu ei eläkevakuutuslalla ole mahdollista samalla tavalla kuin muissa finanssialan palveluissa. Koetko nykyisen asiakashyvitysjärjestelmän hyvänä? Entä miten sitä voisi kehittää?
10. Prosessien merkitys kilpailukeinona?

Tulorekisteriuudistus:

11. Tulorekisteri on omana osanaan Varman vuoden 2018 strategiassa, miten suuri asia uudistus on eläkeyhtiöille?
12. Miten tulorekisteri näkyy käytännössä eläkeyhtiöissä?
13. Entä miten asiakkaiden arki muuttuu uudistuksen myötä?
14. Tulorekisterin suurimmat hyödyt/mahdollisuudet?

15. Tulorekisterin suurimmat heikkoudet/uhat?
16. Miten tulorekisteri vaikuttaa eläkeyhtiöiden prosesseihin?

Kilpailun ja tulorekisterin tulevaisuus:

17. Uskotko eläkeyhtiön roolin tai merkityksen muuttuvan jollakin tapaa tulorekisteriuudistuksen myötä?
18. Miten eläkeyhtiöt voisivat kilpailla tulevaisuudessa?
19. Prosessien kehittäminen eläkeyhtiössä?
20. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta eläkeyhtiöiden kilpailuun tai tulorekisteriin liittyen?

### **Sari Wulff – Verohallinnon tulorekisterihankkeen asiantuntija**

Kuka olet ja mitä teet? Mikä on roolisi tulorekisterihankkeessa?

Kansallisen tulorekisterihankkeen taustaa

1. Miten suuri uudistus tulorekisteri on yleisesti?
2. Mistä uudistus on saanut alkunsa ja mihin tarpeisiin sillä halutaan vastata?
3. Osaatko kertoa kansallisista tulorekisterihankkeista ja millaisia kokemuksia sieltä on tulorekisteristä?
4. Koska uudistuksen eteen on alettu tehdä työtä esimerkiksi Verohallinnolla?
5. Mitä tulorekisterin myötä täytyy uudistaa asiakasyrityksissä ja toisaalta taas esimerkiksi Verohallinnolla ja eläkeyhtiöissä?
6. Mitä hankkeessa on juuri tällä hetkellä työn alla?
7. Mitä jää vielä syksyille tehtäväksi?
8. Kuinka monta osapuolta hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on mukana?
9. Millainen prosessi hanke on ollut tähän mennessä?
10. Tuleeko hanke toteutumaan suunnitelmien mukaan 1.1.2019?
11. Tulorekisterin suurimmat
  - a. hyödyt?

- b. mahdollisuudet?
- 12. Tulorekisterin suurimmat
  - a. heikkoudet?
  - b. uhat?
- 13. Uskotko asiakkaiden tietävän kaiken olennaisen tulorekisteristä juuri heidän yrityksensä kannalta?
- 14. Miten eri osapuolet, esimerkiksi eläkeyhtiö voi auttaa asiakasta tulorekisteriuudistuksessa?
- 15. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta tulorekisteriin liittyen?

### **Tiina Käpynen-Halla – Tilitoimisto Silta**

Kuka olet ja mitä teet? Mikä on roolisi tulorekisteriuudistuksessa ja kuinka pitkään olet ollut projektissa mukana?

- 1. Miten suuri uudistus tulorekisteri on tilitoimistolle ja teidän asiakkaillenne?
- 2. Koska uudistuksen eteen on alettu tehdä työtä tilitoimistoissa ja asiakkailla?
- 3. Mitä juuri tällä hetkellä on työn alla?
- 4. Mitä jää vielä syksyille tehtäväksi?
- 5. Mitä asiakkaidenne täytyy uudistaa tulorekisterin myötä?
- 6. Uskotko asiakkaiden tietävän kaiken olennaisen tulorekisteristä juuri heidän yrityksensä kannalta?
- 7. Millainen asiakkaidenne vastaanotto on ollut tulorekisteriin?
- 8. Tulorekisterin suurimmat
  - a. hyödyt?
  - b. mahdollisuudet?
- 9. Tulorekisterin suurimmat
  - a. heikkoudet?
  - b. uhat?

10. Ansiotiedot ilmoitetaan jatkossa tulorekisteriin eläkeyhtiön ja muiden toimijoiden sijaan. Uskotko että tämä muuttaa jollakin tapaa asiakkaan suhdetta työeläkeyhtiöön?
11. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta tulorekisteriin liittyen?

### **Pekka Puustinen - Ilmarisen asiakkuusjohtaja**

Kuka olet ja mitä teet?

Asiakassuhde ja kilpailu:

1. Eläkeyhtiöiden kilpailu poikkeaa hyvin paljon perinteisestä kilpailusta ja suhteet asiakaisiin poikkeavat tavallisesta liiketoiminnasta. Millainen suhde eläkevakuutusyhtiöllä ja TyEL-vakuutusasiakkaalla on?
2. Mitä osatekijöitä asiakkaan arvon muodostumisessa on eläkevakuutusosalalla?
3. Voiko eläkevakuutusyhtiö vaikuttaa tähän arvonmuodostukseen?
4. Mitä asioita asiakas tarkastelee työeläkeyhtiötä valitessa? Onko merkitystä onko kyseessä iso vai pieni yritys?
5. Asiakassuhde:
  - a. Millaisia hyötyjä asiakkaalle (palvelut, palveluprosessi, vuorovaikutus, brändi, viestintä, saavutettavuus)
  - b. Millaisia kustannuksia asiakkaalle (raha, aika, vaivannäkö, negatiiviset ajatukset)
6. Millainen työeläkeyhtiöiden kilpailuasetelma on mielestäsi?
7. Eläkeyhtiöiden kilpailumahdollisuudet ovat melko rajatut, joten minkä näet eläkeyhtiöiden tärkeimpänä kilpailukeinona ja miksi?
8. Onko eläkeyhtiöillä mahdollisuuksia uusiin kilpailuavauksiin tulevaisuudessa ja mitä kautta yhtiöt voisivat lähteä hakemaan kilpailuetua?

Tulorekisteriuudistus:

9. Tulorekisteri on iso osa kaikkien eläkeyhtiöiden tätä ja seuraavaa vuotta. Miten tulorekisteri tulee mielestäsi muuttamaan eläkeyhtiöiden toimintaa?
10. Asiakas ei enää jatkossa ilmoita ansioita eläkeyhtiöön vaan tulorekisteriin, jolloin yksi asiakasrajapinta poistuu. Luuletko tämän vaikuttavan työeläkeyhtiön ja asiakkaan suhteeseen?
11. Millä tavoin tulorekisteri muuttaa työeläkeyhtiön roolia tulevaisuudessa?

12. Tulorekisterin suurimmat

- a. hyödyt
- b. mahdollisuudet?

13. Tulorekisterin suurimmat

- a. heikkoudet
- b. uhat?

14. Tuleeko mieleesi vielä jotakin muuta eläkeyhtiöiden kilpailuun, asiakkuuksiin tai tulorekisteriin liittyen?

## Liite 2: Finanssivalvonnan tilastoista koostettu aineisto

*Taulukko 1. Sijoitustoiminnan nettotuotto sitoutuneelle pääomalle, %*

Eläkeyhtiö/vuosi	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Veritas	-4,92	11,32	7,35	6,47	5,78	6,60	8,00
Alandia	-1,99	7,74	5,11	6,58	4,67	4,58	8,20
Etera	-2,26	9,87	0,23	6,13	3,67	6,60	6,00
Ilmarinen	-4,04	7,51	9,80	6,76	6,03	4,84	7,20
Elo				6,22	5,01	5,56	7,40
Varma	-2,14	7,68	9,03	7,13	4,18	4,71	7,80
LähiTapiola	-3,07	8,96	5,44				
Fennia	-1,57	10,30	9,36				
<b>Keskiarvo</b>	<b>-2,86</b>	<b>9,05</b>	<b>6,62</b>	<b>6,55</b>	<b>4,89</b>	<b>5,48</b>	<b>7,43</b>

*Taulukko 2. Vakavaraisuuspääoma % vastuuvelasta*

Eläkeyhtiö/vuosi ▼	2011 ▼	2012 ▼	2013 ▼	2014 ▼	2015 ▼	2016 ▼	2017 ▼
Veritas	17,67	24,09	27,61	28,94	28,10	29,46	31,60
Alandia	38,77	41,68	43,63	45,14	41,91	41,01	43,00
Etera	15,74	21,31	15,44	16,94	14,24	15,54	16,40
Ilmarinen	21,06	23,88	28,00	29,80	29,55	29,16	31,20
Elo				25,81	24,12	24,28	25,90
Varma	24,80	28,03	31,56	34,04	31,35	30,88	33,50
LähiTapiola	22,29	27,01	25,08				
Fennia	16,53	22,33	25,12				
<b>Keskiarvo</b>	<b>22,41</b>	<b>26,90</b>	<b>28,06</b>	<b>30,11</b>	<b>28,21</b>	<b>28,39</b>	<b>30,27</b>

*Taulukko 3. Siirto asiakashyvityksiin (%) TyEL-palkkasummasta*

Eläkeyhtiö/vuosi ▼	2011 ▼	2012 ▼	2013 ▼	2014 ▼	2015 ▼	2016 ▼	2017 ▼
Veritas	0,20	0,27	0,00	0,35	0,00	0,38	0,45
Alandia	1,83	0,89	0,68	0,70	1,32	0,00	0,91
Etera	0,20	0,33	0,22	0,30	0,39	0,45	0,52
Ilmarinen	0,35	0,37	0,51	0,56	0,59	0,61	0,72
Elo				0,51	0,52	0,49	0,57
Varma	0,42	0,44	0,59	0,66	0,63	0,64	0,83
LähiTapiola	0,36	0,47	0,48				
Fennia	0,28	0,37	0,44				
<b>Keskiarvo</b>	<b>0,52</b>	<b>0,45</b>	<b>0,42</b>	<b>0,51</b>	<b>0,57</b>	<b>0,43</b>	<b>0,67</b>